



明治大学政治経済学 教授  
森下 正氏

# 組合 活性化アドバイス

## 働き方改革に資するための共同事業の再考

働き方改革の目的は、働く人の置かれた事情に応じて、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く人がより良い将来の展望を持てるようにするとされている。また、中小企業の働き方改革は「魅力ある職場づくり」にあるとされ、経営資源に限りのある中小企業は、自助努力だけで解決できないことも少なくない。

表 働き方改革関連の取組

取組内容	現在 (n=3,633)	今後 (n=3,333)	現在+今後	今後-現在
休暇取得の推進	58.5	17.7	76.2	-40.8
残業時間削減の推進	42.4	21.0	63.4	-21.4
定年延長や廃止など、シニア層の活用	42.6	16.1	58.7	-26.5
健康管理の充実	26.8	27.5	54.3	0.7
人事評価制度や賃金制度の変更	12.6	32.3	44.9	19.7
IT機器・システムの導入	24.9	19.5	44.4	-5.4
労働時間管理の厳格化	22.4	20.9	43.3	-1.5
業務の標準化	23.3	19.4	42.7	-3.9
従業員への教育制度の拡充	14.3	28.4	42.7	14.1
1人の社員が複数の作業や役割を担当	24.6	17.9	42.5	-6.7
育児・介護中の従業員が働きやすい制度や環境の整備	25.3	10.9	36.2	-14.4
外国人材の受け入れ	19.6	14.6	34.2	-5.0
パートやアルバイトなど非正規雇用労働者の処遇改善	20.0	11.3	31.3	-8.7
業務の一部外注化	18.4	12.9	31.3	-5.5
フレックスタイム等、終業時間の管理の柔軟化	17.3	12.3	29.6	-5.0
業務繁閑の調整	9.5	15.7	25.2	6.2
外部(取引先、顧客)の理解・協力を得る	11.1	12.5	23.6	1.4
副業・兼業の容認	9.1	6.2	15.3	-2.9
在宅勤務制度、テレワークなど、働く場の柔軟化	4.6	7.7	12.3	3.1
勤務時間インターバル制度の導入	5.2	5.0	10.2	-0.2
その他	1.1	1.3	2.4	0.2

注：現在と今後の合計でソート。

資料：商工中金 産業調査部『中小企業の働き方改革に関する実態調査 [2020年1月調査]』2020年4月15日、6頁より作成。

とはいえ、働き方改革の中小企業による取組は進みつつある。商工中金(2020)『中小企業の働き方改革に関する実態調査』結果によると(表参照)、現在行っている取組では「休暇取得の推進」が58.5%で最も多く、一方、今後行いたい取組では「人事評価制度や賃金制度の変更」が32.3%で最も多い。なお、現在と今後のいずれについても、20%以上となっている取組が多数ある。また、現在と今後の合計が30%以上で、今後から現在を引いてプラスの取組は「人事評価制度や賃金制度の変更」「従業員への教育制度の拡充」「健康管理の充実」であった。なお、「勤務時間インターバル制度」「フレックスタイム制」などは現在と今後の合計が30%未満だが、「業務繁閑の調整」「在宅勤務制度、テレワークなど、働く場の柔軟化」「外部(取引先、顧客)の理解・協力を得る」は、現在より今後行いたいとする割合が増える。

以上のことから、中小企業と組合が働き方改革のために取り組むべきことが見えてくる。つまり、「休暇取得の推進」「残業時間削減の推進」など生産性向上を必要とする取組、「健康管理の充実」「育児・介護中の従業員が働きやすい制度や環境の整備」など福利厚生に関する取組、そして「在宅勤務制度、テレワークなど、働く場の柔軟化」「外部の理解・協力を得る」など利害関係集団との調整を必要とする取組である。

まず生産性向上は、コストダウンに加え、高付加価値化も必要で、いずれも中小企業が単独で実現することは容易ではない。ちなみに、筆者の研究室が行った『中小企業の経営実態に関する調査』(2020)によれば、組合に組合員が今後期待する共同事業として、コストダウン関連は「共同仕入・購入」21.5%が最も多く、次いで「共同生産・加工」

18.8%、「共同施設利用」18.5%であった。高付加価値化の関連は「新製品・サービスの開発」24.9%が最も多く、次いで「製品・サービスの品質向上」22.5%、「地域・組合ブランドの創出」20.2%であった。今後も、これらの組合事業に期待する中小企業は少なくない。さらに、今後、活用したい支援で生産性向上に関連する「生産性向上・業務改善に関する支援」は48.6%、高付加価値化に関連する「新規事業・製品開発に関する支援」は49.7%と「製品・サービスのブランド化支援」は36.2%であった。したがって、組合はこうした支援策も活用しながら、中小企業が求める生産性向上に資する共同事業を組合員に提供することが求められる。

次に、福利厚生の充実で最も重要な点は、働きやすい職場環境づくりにある。例えば、人材採用難に陥っていた組合員11名の新潟県S団地組合では、子供がいても安心して働ける職場を目指して、2017年に保育専門事業者と連携で、組合員とその従業員に調査を行った。これにより勤務先付近に保育施設があれば継続勤務が可能な従業員が多数存在すること、保育所の利用を希望する組合員がいることもわかった。そこで、組合では団地内に保育園を建設し、社会福祉法人に運営委託することで、18年春に開園にこぎつけた。この事例は、子育て世帯の若い従業員や就業希望者にとって、大変、魅力的な取組となった。

最後に、利害関係集団との調整が最も難しい。しかし、組合が組合員と仕入先や顧客との間に入ることで、利害関係集団の理解と協力が得られる確率が高くなる。例えば、取引先からの一方的な値引き要請や取引先所有物の保管費用が徴収不可能などの課題を抱える中小企業は少なくない。そこで、組合員と取引関係にある事業者と組合が団体協約を結んで取引条件の改善を図るのである。しかし、「取引先等との団体協約」を共同事業として実施している組合は少ない。したがって、取引関係で悩みを持つ組合員がある場合、組合が中央会や公正取引委員会に相談することから始める必要がある。

働き方改革と一言でいうが、企業規模の大小に関わらず、やるべきことに大差はない。働き方改革を成功させる条件を概観しただけでも、一足飛びに実現できることではない。だからこそ、中小企業は1者で悩みを抱えずに、組合を通じた集団の力を生かして、一歩ずつ理想とする魅力ある職場の姿に近づけていくことを、今から始めて欲しいのである。