

# 電力自由化がもたらした 組織機構の改編と通信事業の変遷

～環境変化を踏まえた組合組織と活動の改革～

いづか 飯塚  
なおと 直人

東京電力労働組合・組織対策局長

## 組合組織の概要

東京電力労働組合〔略称：東電労組〕は、労働組合法と労使協約に基づくユニオン・ショップ制を採用しており、東京電力株式会社における唯一の従業員組合である。2007年5月現在の組合員数は32,043名を数える。

組織機構は、組合機能の中核である「本部」、各都県単位を基本に設置する中間機関の「総支部」、総支部に属する「支部」の三階層で機関が設けられ、それぞれの機関に「委員長」「副委員長」「書記長」を置き、組織規模に応じた数十名の執行委員とともに諸活動を展開する。

2007年度の執行役員は、本部・総支部に89名の専従役員が置かれ、上部団体である全国電力関連産業労働組合総連合〔略称：電力総連〕や、連合などへの派遣役員29名を加えて全体では118名の専従体制となる。さらに、非専従の支部役員が2,000名弱おり、この体制で関東一円に広く点在する事業所拠点を網羅する。

ただ、会社事業所の規模や設置実態から見れば、決して十分な役員数であるとは言いきれず、活動

領域に制約があることも事実。職場の隅々まで行き渡る質の高い組合活動の展開と、それを担う役員配置や組合機関の設置には常にジレンマがある。

## 魅力ある労働運動の 実現をめざして

変化する社会環境や労働者意識を踏まえ、将来に向けて労働組合の存在意義を高め、時代に適応した運動への再構築をはかる取り組みは避けて通ることのできない最重要課題である。2000年10月「21世紀・魅力ある東電労組の実現をめざして」と題した東電労組の将来ビジョンをまとめた。（「労働調査」（2006年8月号 通巻445号）特別寄稿）

ビジョン策定にあたっては、法政大学の藤村博之教授をアドバイザーに迎え、労組内に“21世紀委員会”を設置、組合員意識の調査や若手組合員との自由闊達な論議を行い、長い間に培われた活動の慣習や既成概念にとらわれることのない検討を行った。委員会論議から数年を経た今日でも、日常活動の指標として多くのことを示唆してくれるが、一方では電気事業の改革が私たちの職場を

席卷し、組合活動も新たな局面を迎えている。私たちを取り巻く大きな環境変化の中で、新たな時代の組織運営を模索する能動的な取り組みと、経営を巡るふたつの象徴的な事例やその対応を紹介し、事業再編などの渦中にある多くの労働組合の取り組みに何かしらのヒントになればありがたい。

## 21世紀委員会提言の実践と課題

21世紀委員会では、取り組みの重要性や緊急性が高い課題を活動領域毎に「組合員との関係」「経営との関係」「組合組織のあり方」「社会との関係」で分類し、4つの「重点課題」として整理した。それぞれの内容は、東電労組の活動を通じて条件整備をはかり具現化してきたが、実践活動を通じて新たな課題も散見される。

IT活用によるワンストップ・サービス体制の確立 [ 組合員との関係 ]

組合ホームページを開設し迅速な情報提供を行う環境を整えたが、従来からその役割を担っていた労組機関紙との使い分けが整理し切れていない。情報媒体の多様化とそれぞれの機能活用のあり方には一考の余地がある。また、ホームページ上に組合員からのよろず相談窓口を設置した。IT・メール時代のツールとしては組合員にも受け止め易く、多くの相談が寄せられている。ただ、相談窓口の充実や活用の活発化は、相談内容の多様化・複雑化を招く。相談者の満足が得られる対応スキルの向上や法律相談・メンタルヘルス対策などの体制強化が求められる。

経営参加の充実と提言・チェック機能の強化 [ 経営との関係 ]

特に、経営協議会を中心とした会社への提言

・チェック機能の充実が組合の役割として期待されている。対応する年間の案件数は300件程度だが、非専従役員が中心の支部では、職場実態の把握と協議への反映に苦慮する。こうした実態を踏まえ、労使確認がなされた案件が的確に職場展開されているかをフォローする仕組みを導入するなど、経営協議会の運営を今日的に見直した。一方では、対応する組合役員のレベル向上も取り組み課題である。さらに、成果・業績を重視した賃金制度が導入され、組合員の評価・処遇の公平性を担保しうる的確な運用と、苦情処理の体制強化が求められている。組合が持つ研修機能を充実し、人材育成策を強化するとともに、継続的にその成果を見極めていく必要がある。

企業組織の変化に対応する組合組織の再構築 [ 組合組織のあり方 ]

電気事業改革に伴う業務運営体制の変化は目まぐるしく、職場の隅々まで手の届く組織構成と適正な役員配置が求められている。

しかし、採用抑制によって組合費収入の減少傾向が続く中で、役員配置の充実には財政上の課題を伴う。総支部・支部が求める役員の配置は極めて難しい課題であり、役員人件費の負担や健全な財政運営との板挟みは悩みの種である。また、本部・総支部・支部機関毎のさらなる機能発揮には、政策能力を持つエキスパート集団としての組合組織も期待されるだろう。

新しい政治活動のあり方検討 [ 社会との関係 ]

今や、私たちの求める社会政策の実現や、働きやすい職場環境を作るための活動には、国政や地方政治との関係が欠かせない。政治活動が労働運動の核として、その位置づけを高めていることに異論はないだろうが、他方、組合員の政治離れは東電労組に限らず深刻な課題である。

役員育成の中核機能である本部研修センターの充実を進める中で、政治活動の必要性を再徹底し、実践活動を通じた浸透がはかられるよう継続的な活動を推進する。

## 電気事業改革の進展と 効率経営の概評

電力小売り自由化を中心とした電気事業の規制改革で私たちの職場環境は一変した。従来、全体としては自然独占であるとの見方が一般的で、欧米諸国においては、電気事業者が発電・送電・配電の一貫した独占を認めながら、一方で独占的な電気料金の設定を規制するシステムが作られた。ただ、こうした規制は事業運営の効率性を欠き、過剰な投資を生み出したとの批判も生じた。また、コンバインド・サイクル・ガスタービン等をはじめとした発電技術の進歩が、発電部門における新規参入の可能性をもたらすなど、市場競争に委ねられる発電や小売りの分野と、自然独占が残る送電・配電等の分野に区分し、市場競争可能な分野に競争原理を導入することで、電気事業の効率化を推進すべきとの考えが台頭した。

諸外国では、既に1990年代から次々と電力全面自由化を実現した。こうした国際的な流れに呼応するように、わが国の小売り自由化論議も加速した。

わが国の取り組みは、2000年3月、特別高圧契約の需要家を対象とした自由化で幕を開けた。2004年4月には契約電力500kw以上、2005年4月には契約電力50kw以上の需要家へと段階的に範囲を拡げ、今や販売電力全体の60%が市場競争下にある。全面自由化への本格論議も始まったが、本年7月の第2回電気事業分科会制度改革WGでは「現段階で全面自由化を見送るべき。競争環境の整備を進め、再検証を行ったうえでその是非を検

討する」との意見で一致したと報道された。原油高騰で特定規模電気事業者（PPS）の価格優位性が薄まるなど、現下の競争環境には課題もあり、全面自由化には慎重論も多いようだ。ただ、日本モデルの電力自由化は着実に進展している。自由化範囲の拡大とともに、PPSの市場参入が相次ぎ、激しい顧客争奪戦が繰り広げられている。電力各社間では離脱状況に差はあるが、東京電力で見れば2006年2月に累計1,100件であった離脱が、その後の1年間でほぼ倍増した。当然、契約更改に伴う奪還もあるが、自由化の現状や将来見通しに対する経営側の危機感は強く、経営効率化とコストダウンの取り組みを緩めることがない。

供給される電気の品質は、どの事業者と契約しても変わらない。PPSとの競合は、電気料金の価格優位性を如何に確保するかという問題に尽きるが、東京電力では、1996年以降の10年間で6回の料金引き下げ改定を行っている。

低廉な電気料金水準を実現するためには、徹底したコストダウン方策を進め、財務体質の改善と企業の社会的価値を高める取り組みが強く求められている。東京電力は、競争を勝ち抜く価格水準の実現をめざし、2010年までに供給原価を2003年度実績比20%以上改善する業務効率改善目標を「経営ビジョン2010」として示し展開している。

一方で、社会インフラを支える基幹エネルギー産業として、安定供給の確保をはじめとした公益的責任を担っていることに変わりはない。行き過ぎた効率化は社会の批判を浴びることになる。東電労使は労働協約の中で、需要家福祉や産業の興隆など、社会における特別の義務と責任を忠実に履行し、健全に発展する企業であることを謳う。また、労働条件維持・改善、労働能率の増進と従業員および一般公共の互惠を高めるとの理念を締結している。

労働諸条件の改善と原価低減の取り組みの狭間

で難しい春季生活闘争が続いている。当然、組合員の努力によって得られた成果の適正な配分を求めるが、人件費や福利厚生費も経営効率化の埒外にない。思うような成果の得られない春闘交渉が続く中で、組合の存在意義や求心力が問われている。

## 会社組織機構の改編と 労働組合活動の見直し

2002年に業務運営体制の大幅な見直しが行われた。「支店」に属する第一線機関の統合や電話受付業務の拠点集中化である。

「支店」は、地域経営を自律的に担う営業活動の拠点だが、その傘下には、さらにきめ細かく地域を網羅した「営業所」と、設備やシステムを管理する「工務所」が置かれていた。この第一線機能が統合され「支社」として集中化された。例えば、神奈川県をエリアとする神奈川支店では、第一線「営業所」は県内に18箇所、「工務所」は7箇所あったが、新たに7つの「支社」に統合された。同様に、埼玉支店では6箇所、千葉支店では5箇所の支社へと、すべての「支店」で大幅な拠点集中化が実施された。また、これまで「営業所」で担務していた電話受付業務は、各支店で1～2箇所にセンター化された。

当然、1支社が受け持つエリアは2～3倍に拡大し、旧事業所の従業員もそのまま新支社に統合された。高度経済成長期を含め電力需要は増加の一途を辿り、安定供給に対する社会からの要請に応えるため、常に設備の増強・拡大、営業拠点の強化を進めてきた東京電力は、組織の「拡大」基調から「集中」へと舵をきったことになる。販売営業機能と設備保守・保全機能の統合は、効率的な業務運営を実現する観点では、働くものにとってもメリットはあるが、職場環境の変化には組合

員の不安や戸惑いも大きい。総支部機関以下で対応した経営協議会は多くの時間を要し、きめ細かな対応が求められた。さらにこうした大規模集中化の経験がない私たちにとって、労働組合の組織や活動への影響は大きかった。

東電労組は、経営との迅速で緊密な対応をはかり、労働協約で定める「経営協議会」を円滑に運営する観点から、事業所の長を置く会社機関に執行権を有する組合機関を設置している。つまり、会社組織の改編は、直接、組合組織の見直しを意味するものであり、新たな会社組織に対応する支部を再発足させることとなった。また、組合役員は、所属する組合員数に比例し選出するよう労働組合規約・規定などでその基準を定めている。総支部・支部活動に関わる費用は、所属組合員数を基準に人头割で本部から交付している。

ただ、役員選出基準も人头割単価も、旧来の組織と職場実態に相応しいものとして基準化されたものであり、受け持ちエリアの拡大や大幅な所属組合員数の増などを伴う新組織には馴染まない。当然、新基準の策定にあたることとなるが、新組織にどのような課題が生ずるかは想定できないし、その基準に根拠を見いだすことは難しい。やってみなければ分からないのだ。組合としても一つの見直しに判断と決断が求められた。

さらに、組合員からの相談窓口のあり方やきめ細かい共済活動が展開できる仕組みの再構築、組合職員やパートタイマーの配置・活用など、あらゆる面で、新組織にマッチした的確なものに変えることは大変難しい課題である。継続的な検証と見直し作業は暫く続くことになる。

地域労働運動への対応も大きな課題である。既に多くの企業・労働組合が合併・統合・撤退などで地域を去るケースが多く見られる中で、地域活動に対する東電労組の役割発揮への期待度が増していた。公益企業として地域に根ざした経営姿勢

が問われる企業の労働組合にとっては、過去から地域労働運動に対する高い参画意識が風土としてある。組織の集中化により地域活動を去らなければならない役員は、心情的にも活動のモチベーションとしても多くの課題を残した。

組織改編から5年が経過したが、地域活動のあり方をはじめ新たな会社組織に対応した組合活動が定着したとは言えない。事業環境の変化が続く中で、新たな労働組合活動への模索は、まだその緒についたばかりである。

## 通信事業の変遷と 労働組合への影響

電気事業と同様、通信業界にも大きな事業改革の時代があった。電々公社の民営化と日本電信電話株式会社（NTT）の創設である。通信事業の自由化は、移動体通信（携帯電話・PHS）やインターネットなどの急速な普及に寄与した。今や携帯電話の人口普及率は全国で75.7%と言われている。

東京電力は、発電所や変電所、送電線、配電線など、膨大な電力関連設備を持つ企業であり、電力保安のための有線通信を中心とした電子通信業務を担っている。こうした設備やそのノウハウを活かした経営の多角化は必然であり、1990年頃より積極的な通信事業への多角経営を進めた。

無線通信事業として、携帯電話の日本移動通信株式会社（IDO）に出資した。また、株式会社アステル東京を設立しPHSの普及に取り組んだ。有線通信の分野では、100%出資会社である東京通信ネットワーク株式会社を設立し、株式会社パワード・コムに形を変えながら、インターネット・プロバイダー事業等を進めた。さらに放送通信でも、電波障害対応業務のノウハウを活用し、株式会社テブコケーブルテレビに出資した。

通信事業においては、NTTドコモを中心に一強多弱が続き、企業の離合集散が繰り返されたが、東京電力の事業展開もこの波に吞まれる。

2000年にKDD・DDI・IDOの三者がKDDI株式会社と、次いで2006年にはKDDIとパワード・コムがそれぞれ合併した。この合併に伴い2007年7月には、兼ねてからカンパニー制（光ネットワークカンパニー）を採用した東京電力のFTTH（ファイバー・トゥ・ザ・ホーム）事業も同社に事業統合され、“TEPCOひかり”として具現化された。

さらに同年、パワード・コムの子会社であったフュージョン・コミュニケーションズ株式会社が、楽天メディア・インベストメント株式会社に株式譲渡するに至り、東京電力の直接的な情報通信事業戦略は実質的に終焉することとなる。

KDDIと株式会社パワード・コムとの合併段階で、東京電力からパワード・コムへの出向者は60名強いた。また、KDDIと東京電力とのFTTH事業に関する事業統合に伴い、光ネットワークカンパニーからの出向者は、既に出向していた者を含め180名を超える予定であった。

東電労組は、電気事業においてこれまで多くの組合員の出向を確認してきた。2007年7月現在では900名を超えている。出向組合員に対しては、労働協約の中で「出向者に関する覚書」を定め、労働条件や福利厚生、処遇・待遇などに関する取扱いを定めている。

一方で、出向期間中の組合員に対しては、選挙権や被選挙権などの権利と組合費納付等の義務を停止している。これは、これまでの出向が東電グループ企業を中心に行われていたことによるものだと考えられる。出向先企業毎に労働条件面の差はあるが、企業風土や職場環境などの面では、言わば東京電力の身内であり日常的な繋がりも深い。さらに、出向先の多くが電力総連に加盟する

労働組合を持っている。出向といいながらも目の届くところにいるというわけである。

しかし、KDDIへの出向はやや様子が違った。労働条件や職場環境をはじめ、受け入れ体制、出向者に対する日常的な対応など、企業風土も職場環境も異なる企業への出向は実質的に未経験である。会社や出向対象者、先方の労働組合とも度重なる折衝を行い、一つひとつ課題をクリアしていく作業が求められた。

電力自由化をはじめとした事業環境の変化や新規事業の積極的な展開に伴い、出向する組合員も増加し出向先企業も多様化している。出向組合員の身分保障のあり方や、日常的なフォローに対する労働組合としての関与を求める組合員の声も年々多くなっている。ここでも労働組合の存在意義が問われている。

## 労働組合組織の再構築に向けた取り組み

これまで述べてきたとおり、電力自由化をはじめとした電気事業改革の進展で、電力労働運動を取り巻く環境は様変わりした。また、本格的な少子・高齢社会の到来で、働くことに対する意識変革や働き方の見直しが進められようとしている。こうした内外ともに激動の時代にあって、東電労組は“21世紀委員会”が示した「労働組合に期待される具体的役割と活動」の実践に向けた取り組みを着実に進めながら重点課題を具体化してきた。21世紀委員会が示した将来ビジョンの理念は、「電力自由化などを念頭とした企業の組織的な変化に対応しうる組合組織の再構築」であり、「組合員の価値観や生活観の変化を捉えた身近で存在感のある組合活動の展開」に他ならない。

私たちは、“会社組織機構の改編”や“通信事業の変遷”というふたつの経験を通じてその必要

性や重要性を実感し、組織と活動の質的な向上をめざして新たな検討に着手することとした。

## 組織再構築検討委員会での具体的論議と活動への反映

2005年6月に開催した第50回定時大会で、組織と活動の再構築に取り組む考え方を示した。「いままでのように、いままでどおり」ではなく、取り巻く情勢変化や職場組合員の組織評価を踏まえ、特に、職場第一線を担う支部役員の活動や、活動の裏付けとなる財政のあり方に視点をあてた実態重視の改善論議である。

2005年8月に、「組織再構築準備委員会」を発足させ、論議すべき今日的課題の整理を行った。2006年3月には、具体的検討を進める「組織再構築検討委員会」を立ち上げ、「機関運営」「組織運営」「財政運営」の3つの作業部会を設置し実作業にあたった。この間、各級機関役員に対する検討状況の報告や、職場組合員からの意見聴取を精力的に実施するなど、検討のサイクルを丁寧に回しながら、2007年1月、1年半にわたる論議を終了した。

提出された報告内容は広範多岐におよんだが、特に、出向組合員の位置づけを見直し、日常的な対応とフォロー策の強化をはかることや、パートタイム労働者の組合員化の実現などが提言され、今後、必要な条件整備にあたることとした。また、将来的な組合費収入を踏まえた組合費の見直し案が示され2007年度予算案として具体化した。

さらには、東電労組の研修センター機能の充実をはかることで役員の研鑽意欲を高め、組織的な政策能力を強化していくことの必要性や、地域活動のあり方、女性役員登用の具体的な推進など、32項目の課題に関して提言がなされた。一部には継続検討を要する課題も残ったが、関連する規約

・規定の改定を含めて整理し2007年度活動において実践していくこととしている。

時代や環境は加速度的に変化していく。電気事業の改革もまだまだ終わりが見えない。ただ、どのような時代においても「これでいい」という活動はない。常に「これでいいのか」と問い続ける

ことを止めてはならない。将来に明るい展望を持ち続け、活力ある職場づくりに取り組むことが大切である。引き続き知恵を出し合い工夫をこらして組合員から共感の得られる組織と活動の実現に向け、自らに問い続けていきたい。

