

## 特別寄稿

# 大規模グループ会社の「働き方改革」 は地方においていかに展開されるのか —地方労使へのインタビュー調査を通じて—

わたなべ  
渡部 あさみ ●岩手大学 教授

## 1. はじめに

大規模グループ会社の「働き方改革」へ向けた取り組みは地方においていかに展開されているのか。本研究は、この問題関心のもと、大規模グループ会社の地方支社・労働組合支部の労使に聞き取り調査を行った。聞き取り調査を通じ、「働き方改革」の方針において、本社はいかなる方針や権限を有しているのか、その方針は、いかに地方で展開されているのかを明らかにする。なお、企業では、これまで様々な用語で、働く場所と時間の柔軟性の模索を通じた「働き方」・「働かせ方」の再考が試みられているが、本研究ではそれらの取り組みを包括的に捉えて「働き方改革」と呼ぶこととする。

本研究における視点は以下の三点である。第一の視点は、大規模グループ会社にある。先行研究では、グループ会社経営において、本社は関連会社・子会社の株主総会における議決権を持ち、経営方針の決定に重要な役割を持つが、日米比較を行ったJacoby(2005)は、本社人事部が中心的な役割を担うという日本企業の傾向を指摘する。こうした傾向は、「働き方改革」に関しても、同様ののだろうか。第二の視点は、労使関係にある。企

業で展開されている「働き方改革」の一つの柱に、働く「場所」と「時間」の柔軟性をいかに確保するのかという論点がある。その柔軟性の確保に当たっては、働く側の論理を踏まえた柔軟性の模索が求められよう。よって、大規模グループ会社の「働き方改革」が展開される過程における労働組合の本部一支部間のやり取りに着目しながら、労働組合の役割について検討する。第三の視点は、地方にある。地方から都市部への人口流出が深刻化するなかで、地方企業では人材確保ができないという問題が存在している(高見 2018 ; 阿部 2021など)。地方では、「働き方改革」を進めたい一方、地方の労働市場においては人材確保が難しく、長時間労働がなかなか是正されない状況がある。そこで、本研究では、グループ会社本社一支社間における「働き方改革」の取り組み実態の異同を検討する。

## 2. 先行研究

企業における「働き方改革」、および、「働き方改革」の中心課題である労働時間短縮へ向けた労使の取り組みに関する研究は、人的資源管理論や労使関係論の領域を中心に研究蓄積がなされている。日本の労働組合については、ヨーロッパ諸国

との比較分析から、日本における産業、業種レベルでの団体交渉による規制の弱さが指摘されている(松井 2021)。一方、佐野(2021)は、日英の小売企業の労使コミュニケーションの事例分析を通じ、日本事例では人事制度の改定内容の詳細について労使間で協議されており、日本事例の方が働く側の意見がより直接的に人事制度に反映されていることを明らかにした。日本の労働組合の規制力の弱さはかねてより指摘されているものの、雇用の条件に留まらず、人材育成や未組織労働者(多くの場合、非正規)の雇用、さらには経営の方針、計画などといった経営側の専権事項等、一般的には労働組合が直接関与しない事項についても議題として取り上げられることもあり、幅広い事柄が議論・交渉されていることが指摘されている(平野 2018)。また、願興寺(2008)は、労使相互信頼と労使それぞれに双方の主体性と責任を認め合う「協調的労使関係」の上に、労使双方の主体性を基本とした「参加的関与」の存在を指摘する。このように日本の労働組合は幅広い労働条件について交渉しているが、本稿が着目する大規模グループ会社の地方企業労使にとって、「働き方改革」への取り組みに関し、いかなる議論・交渉課題が存在しているのか。本稿では、「地方」という視点を組み込んだ分析を試みるが、「地方」の事情をいかに踏まえた労使のコミュニケーションが展開されているのかについても明らかにしたい。

大規模グループ会社の「働き方改革」へ向けた取り組みを地方企業労使がいかに取り組むのかを考察する際、グループ会社における労使関係がいかなる体制を有しているのか、そのことが、グループ会社における働き方に関係しているのかを見る必要があるだろう。サントリーグループにおける「働き方改革」の展開について事例分析を行った渡部(2019)では、サントリーグループが本社および各支部レベルのP D C A体制を構築し

ていることを紹介した。サントリーグループでは、本社(会社：グループ経営執行会議、労働組合：サントリーHD協議会)、各社(会社：経営会議、労働組合：事業執行協議会)、拠点・部署(会社：マネジャー会議、労働組合：支部協議会)の各層において、P D C Aの実施過程には労働組合も各層において介入し、グループ労使が「働き方改革」に取り組んでいる。

しかし、サントリーグループのような企業ばかりではないだろう。本社やグループの中核企業の取り組みが、円滑にグループ全体に波及・浸透するかという点については検討が必要である。呉(2017)によると、企業の中でも事業ごとに労働条件が多様化して企業コミュニティ内の同質性が弱まっているという。さらに、呉(2022)では、企業グループの中核企業(親会社)が、資源配分の効率化や業績向上などを図っていくために、事業の選択と集中を行うだけではなく、グループ企業に対する出資や、人事、資金、技術、取引などにおける支配力を高めるなど、企業グループ経営を強化してきていることを指摘する。そうした中で、中核企業の支配力の強い企業グループでは子会社の経営の自主性が制限されてしまう恐れがあり、自社の従業員の雇用や労働条件を自ら決めることが難しくなるという。こうした問題が浮かび上がる中、島貫(2024)は、親会社とグループ会社の労働組合が組織的に一体となる、もしくはグループ単組や連合団体がグループ全体の交渉主体となるほどの組織形態の再構築や、労働組合側からグループ全体事項を提案すること、そして、締結した労働協約がすべてのグループ会社に提供されるなどの労使交渉・協議の仕組みの拡充が労働組合の課題として挙げられているとしている。

このような背景のもと、グループ企業の労働組合はいかなる体制において、いかなる取り組みをしているのか。三吉(2023)は、かつての電器産業

の企業別組合では、本体から切り離された子会社の労働者も同じ単組の組合員とした上で、「三社協定」を締結し、本体の労働者と同じ労働条件を維持するようにしていたことがあるが、近年では企業グループ労連が組織されており、切り離された企業を単位として労働組合を組織し、単位組合としてグループ労連に加盟するという形が多くなっていることを紹介している。また、三吉(2023)では、A労組の複数の支部への聞き取り調査を通じ、多くの支部で、36協定とは別に時間外協定ルールという集団的なルールを設定し、労働時間における法的な制限と労使自治による制限の間に幅を持たせていることを明らかにしている。この点に関し、本来、労働組合としては、労使自治による制限レベルに労働時間を抑えたいという思いはあるものの、事業環境や生産の現状などの経営からの要請と、個人の状況などを総合的に勘案した上で柔軟性を持たせるという意味があると考察している。以上のように、三吉(2023)では組合支部において、職場の事情に合わせた労使自治の実態を明らかにしているが、こうした職場の事情に加え、地方の事情を加味した労使の取り組みはいかなるものなのか。こうした問題意識のもと、次項では岩手県における大規模グループ企業四社労使の取り組み事例を分析する。

### 3. 事例分析

本研究は、岩手県内における大規模グループ企業四社労使に対する聞き取り調査を実施した。なお、A社(小売業)への聞き取り調査は労働組合、

B社(製造業)・C社(製造業)・D社(物流業)への聞き取り調査は、人事部／総務部と労働組合に対して行った。

#### 3-1 A社(小売業)<sup>1</sup>

A社は東北地方で小売業を展開する企業である。A社は大規模グループ企業A1社のグループ会社である。今回、A社労働組合中央執行書記長、中央執行委員長に聞き取り調査にご対応いただいた。なお、A社は、2025年3月に東北地方で展開する同グループ会社に吸収合併された。そのため、本項で取り扱う事例については、聞き取り調査が実施された2025年2月5日までの取り組みに関する内容であることを付記する。

A社労働組合では「働き方改革」の取り組みに際し、業界、および、東北地方を取り巻く状況を踏まえた課題認識を持っている。流通産業の求人倍率は他業種と比較しても高く、流通業とその労働者を取り巻く環境は依然厳しい状況が続いている。流通産業を魅力ある産業にしていくためにも、個社だけではなくグループとして賃金水準の格差是正と労働条件の維持向上に取り組む必要があるという。また、東北では、人口が年約1%の割合で減少を続けており、人口流出と少子高齢化の問題が深刻化している。東北の人口減少はより加速することが予想され、それに伴うマーケットの縮小、労働人口の減少により採用の難易度が高まる環境下では、従業員の定着率を高めることと、生産性を向上させることで利益を生みだしていかなければならない<sup>2</sup>。また、従業員のモチベーション向上のためにも、同一労働同一賃金の考え方を

1. A社労働組合への調査は、2025年2月5日(水)9時30分～10時45分に、A社労働組合事務所において対面で実施された。対応者は、A社労働組合中央執行書記長と中央執行委員長である。

2. 東北地方の高齢化の急速な進行を背景に、A社従業員(特に時間給社員)の高齢化も進んでいる。A社労働組合の直近の課題として、地域、店舗によっては同時に多くの方が定年年齢に到達することで人手不足になる可能性を認識している。これに加え、極端に高齢化している店舗もあることも、今後の課題として挙げられている。A社では、労使協議の上、定年年齢の延長なども実施してきた。併せて、労災発生状況を労使で確認し、職場安全環境の整備も

取り入れた新しい働き方を構築することも重要な課題であるとしている。

グループ労連からは、「人口減少下において中長期的に人材不足が続くと見込まれる中、魅力ある労働条件をつくり、労働者の働きがいを高めることが企業の存続、成長のために欠かせない。企業価値評価における人的資本の重要性が国内外で高まる中、「人的資本経営」という視点から見ると、中長期的な企業価値向上においては、設備投資等の「モノへの投資」以上に「人への投資」が重要である。」という今期の交渉方針が下りてきている。また、2022年からグループで進めている「新しいグループ労使関係」を基軸として、今後展開する取り組みを各社の事業に落とし込んでいくことで、コストカット頼みの経営からの抜本的な転換を図り、生産性を向上させることを目標としている。これらに必要な現場の声を集め、協議を行いながら、労使共同で生産性向上の取り組みを推進していくという。

「働き方改革」の展開に関し、A社労組では、各級会議での情報交換はもとより、会議の中で各組織の取り組み事例の共有をする機会を設けている。併せて、グループ労連や上部団体のU Aゼンセンが主催するセミナーに参加するなどグループ各社での取り組みを共有する場に参加している。また、2024年には、A社労働組合の企画として、組合員を対象とした流通視察セミナーを開催した。売場視察だけでなく、訪問先の企業各社のDXなど、先進的な取り組みや働き方について、店長や担当従業員の方々から説明を受けたり、実際に体験をする機会を作った。こうした取り組みを通じ、A社個社だけでは難しい課題解決についても、

グループシナジー、また、U Aゼンセンのネットワークを活かし、組織の成長に向けた取り組みをさらに進めていきたいと語る。

「働き方改革」を展開するに当たり、グループ全体で、生産性向上への取り組みの推進に向けて労働時間短縮と同時に、業務効率化、DXの推進など進め生産性向上を図っていくことを労使の共通認識としている。また、人材確保、定着の観点から、誰もが働きやすい環境を整備することで優秀な人材を確保し定着率を高めていくことと、併せて、多様な働き方の実現をめざしテレワークやフレックスタイム制など、柔軟な働き方の導入や育児と介護の両立に向けた働き方の実現など各種取り組みを進めている。その一方、グループ各社の課題としては、地域ごとの雇用慣行や文化、従業員のニーズの違いがあり、地域独自の考え方や慣習を考慮した「働き方改革」を進めていく必要がある。グループ全体での取り組みが、東北ではマッチしない可能性もあるため、しっかり現場従業員の声や状況を鑑みながら、グループ任せだけではなく、一人ひとりが問題を自分事と捉え、課題化し個社ごとに最適な取り組みを実施していく事が大切であるという認識を示す。

### 3-2 B社(製造業)<sup>3</sup>

B社は、岩手県にある製造企業である。B社は大規模グループ企業に属する企業(B社にとって本社に当たる。以下、B1社)の主要子会社であり、かつてはB1社の岩手工場であったが、分社化して現在の企業形態となっている。今回、B社総務部長、B社労働組合執行委員(支部執行委員長)に聞き取り調査にご対応いただいた。

している。また、65歳以上はシニアパートナー区分とし高所での作業や重量物を品出しするなどの作業を行わない等を組み入れた就業条件としている。

3. B社労使への調査は、2025年3月7日(金)10時45分~12時00分に、B社において対面で実施された。対応者は、B社総務部長、B社労働組合執行委員(支部執行委員長)である。

B社では「働き方改革」ということを銘打って取り組みをしているわけではないという。これまで、B社では他の会社を見ながら制度を作ってきた。労働組合も会社側と同様に、そうした傾向を持っており、他社の状況を見ながら、要求に組み込んでいく。産別組織の全国の要求状況や、企業の取り組み状況を見ている。労働組合は、労働時間が長い等の気になることがあると、日常的に会社側に伝えるようにしているという。

また、B社における働き方の改善へ向けた取り組みは、B社単独ではなく、B1社を中心としたグループ全体で行われている。B1社方針がそのままB社に降りてきて、その方針をB社に落とし込んでいくという。方針を決める過程において、B社労使の意見は、B1社に伝えているため、B1社が示す方針には、B社の意向も含まれているという。そうした意向を集約するため、B社労働組合は、会社やそれぞれで事業所の拠点の本部長に対する意見を求めたり、また、労働組合では3か月に一回組合員との話し合いの場を設けるほか、オンライン上でも組合員とやり取りをし、課題の早期発見に取り組んでいるという。

なお、B社では、人材確保、とりわけ新卒採用に関する課題を労使で共有している。これはグループ全体の共通課題でもあるという。人材確保が難しい状況下において、余剰人員を持たなくなっているという。B社では生理休暇の取得者もいるが、一人休むことで現場への影響は少ないという。1日単位の休暇に加え、育児休業の取得についても、管理職は人員管理をする上で苦慮しているという。よって、賃金をいかに上げていくかということをグループ労使の共通課題を共有して

いるという。なお、賃金については、30～40年前から賃金水準はグループ全体で統一されているため、岩手にあるB社もB1社と同じ賃金であり、岩手では高い水準となるという認識を示す。

上記でも記したように、B1社から示される「働き方」に関する方針をB社に落とし込む際、方針の違い等は生まれにくいという。ただし、方針は同じでも、運用は拠点ごとに異なるという。全体での取り組み内容については、岩手県の労働市場や気候等々を加味するとマイルドな取り組みになってしまうため、物足りなさも抱えることもあるが、グループ全体で一緒にやっっていこうというスタンスで動いているという。

### 3-3 C社(製造業)<sup>4</sup>

C社は岩手県にある製造企業である。C社は大規模グループ企業に属する企業(C社にとって本社に当たる。以下、C1社)の主要子会社であり、岩手県内外に工場を持つ。大規模グループ会社の中心はC2社である。今回、C社本店の業務管理部部長(兼)岩手総務課課長、C社労働組合執行委員(岩手支部執行委員長・副執行委員長・書記長)に聞き取り調査にご対応いただいた。C社は、県内外の企業と合併や、工場の統廃合をしている。そのことは、作業内容のみならず、労使関係や「働き方改革」の進め方にも影響を与えていると考えられる。

C社における「働き方改革」への取り組みは、①労働時間の短縮、②有給休暇の取得促進、③同一労働同一賃金、④フレックスタイムの制度等の活用<sup>5</sup>、⑤職場環境の改善の五つの取り組みがベースとなっている。C社労働組合は、毎年1月か

4. C社労使への調査は、2025年3月25日(火)10時00分～12時30分に、C社において対面で実施された。対応者は、C社業務管理部部長(兼)岩手総務課課長、C社労働組合執行委員(岩手支部執行委員長・副執行委員長・書記長)である。

5. 2014年10月より導入。朝6時から夜10時の間に、2時間出勤する(それをコアタイム)こととしているが、それ以

ら上部団体(グループ労連や産別)の方針を受けて、①～⑤の項目についての処遇改善を検討、C1社への申し入れを行っている。また、C社労働組合は、グループ労連から下記の5点方針を受けている。第一に、グループ労連の活動方針と、職場環境の整備を通じ、各加盟組織において多様な人材が活躍できる職場環境の整備、労使協議会を適宜開催し、本部へ報告すること。第二に、制度の理解度の向上に取り組むこと。職場意見を聴取しながら、各種制度の理解向上と制度利用がしやすい環境づくりに取り組んでいる。第三に、勤務間インターバル制度に関する労使協議である。各加盟組合において、勤務間インターバル制度の導入について労使協議を積極的に推進した<sup>6</sup>。第四に、年次有給休暇の取得促進、第五に、時間外労働の縮減である。こうしたグループ労連の方針に対し、C社労組は、単組としての活動方針を議案書とし、単組のメンバーに発信し、年次大会をもって承認を受けている。

「働き方改革」の取り組みにおいて、労働時間の適正化は重要な課題となる。C社では、2016年に労使が一体となり、時間管理委員会が発足した。当時は、労働時間が長く、36協定や年休取得に関する課題も多かった。時間管理委員会は当初、年4回(3か月ごと)開催していたが、2017年7月から、グループ全体や親会社から、「働き方改革」というフェーズが出てきたため、働き方改革委員会に名称を変更した。働き方改革委員会という名称は、親会社が使用していた言葉である。構成メンバーは、労使それぞれの執行委員以上と部長以

上であり、委員会のトップは工場長である。働き方改革委員会では、県内外の構成メンバーが、それぞれの工場それぞれの課題に取り組んでいる。

労働組合にとっても時間管理の適正化は重要な課題である。労働時間については、グループ内において法令よりもかなり厳しい目標値を設定している。労働時間の実績については、毎月の労使協議会で情報共有をしているだけではなく、一人ひとりの時間管理についても見ており、異常値があれば議題に挙げて改善を試みている。所定外労働時間が60時間超えをする場合は、会社から事前申告をしてもらい、その際、是正措置について記載するよう要求している。労働時間が長くなるのは、設備のトラブルや、生産量が変わるとき、採用ができないときである。また、2013年10月に県北エリアの工場を統廃合した際、残業時間も一気に増えたという。合併をした企業間においては、機械の使い方、仕事のやり方・進め方も異なる。元が異なる会社一つになったことで、人は入れたものの、求められる技術に習熟しているわけではないため、不良が増えたり、時間もかかるという事態が発生した。こうした経験から、引継ぎ、補充、教育訓練を通じて、状況の是正を試みたという。

岩手において、「働き方改革」へ取り組む際、地域特有の課題として挙げられるのは、人材の確保である。労働組合でも人材の確保については気にしており、人材確保のためには、賃金、処遇の改善、福利厚生改善が必要であるという考えから、春闘を展開している。こうした認識に基づき、リフレッシュ休暇や25周年休暇、それ以外の休暇

外の時間については在宅勤務も認めている。なお、以前は11時から2時までがコアタイムであった。グループ内には、コアタイムがないフレックスタイムの運用をしている会社もあるが、C社においては、コアタイムを設けたフレックスタイムを導入している。

6. グループ内でインターバルを最初に取り入れたのはC1社であった。2020年にインターバル制度が導入された当初は10時間のインターバルであった。C1社では、導入するのであれば同じ制度を導入するという考え方(標準制度)を持っている。この議題が出た2021年の段階ではC2社でもインターバル制度は取り入れていなかった。その後、C2社が11時間のインターバル制度を導入したことを受け、C1社も11時間のインターバルとした。

の日数を5～10日間伸ばそうとしたこともある。会社側としても、C2社に合わせたリフレッシュ休暇の日数確保を要求したが、C1社での対応が難しかったという。

C社はもともと中小の会社だったこともあり、対立軸のようなものはなく、労使コミュニケーションが充実しているという。労働組合からの質問が細かいものであるのも、一人ひとりの顔を見ながら、現状把握、問題解決をしている証左であるという。経営審議会ではC1社の方針について、労使で議論をしている。また、働き方については、それにフォーカスした細かい話をしているという。職場の意見、働き方に関する細かいところ、一人ひとりに寄り添ったところで声を上げているとの認識を示す。

岩手支部副執行委員長は、C社の労使関係の特徴を次のように説明する。すなわち、組合自体も、グループ労連がC1社のほか、資本の違う会社で組織されているため、それぞれの労働組合が職場の実態に応じた活動方針を持っている。よって、C社労組は、組合本部の活動方針と、職場の実態を照らし合わせた活動方針を持っているという。

こうした労使関係の特徴を踏まえ、C社労使は、働き方に関し、いかなる話し合いを重ねているのか。C社業務管理部部長(兼)岩手総務課課長は、本社であるC1社から、働き方の具体的な方針はおいてこないと話す。労働組合からも説明があったように、組合の要望・方針に対応していくというのが基本的な流れであるという。ただ、C1社から、働き方に関する指針が出たときは、それを意識しながら、できるところから取り組んでいる。具体的にこれをいつまでにやるのかということについて、C1社から指示が出るわけではなく、あくまで個社は個社で考えており、C1社から降り

てくる方針については、参考程度で考えるのだという。ベーシックなところはC1社と同じだが、C社労働組合から、C社に対し、直接こういうものに対応してほしい、といった要望を出してもらい、それに対応しているのだという。本社であるC1社からくる要望よりも、現場からくる声に対応する(つまり、本当に困っていることに対応する)ことで、良好な労使関係の構築にもつながるという。

### 3-4 D社(物流業)<sup>7</sup>

D社は岩手県にある物流企業である。今回聞き取り調査を行ったD社は、持株会社D1社の完全持株会社(D2社)の支店(D3社)の一つの部署に位置付けられている。D社は、会社の体制が2022年に持株会社体制に移行したことは「働き方改革」の展開を考える上で大きな転機となっているという。持株会社体制に移行してからは、D2社個社による取り組みが進んだ。D2社は、グループの中で、「働き方改革」を牽引する存在であるという。今回、D社人事担当部署課長、D社人事担当部署次長、D社労働組合支部執行委員長に聞き取り調査にご対応いただいた。

D社では、「働き方改革」に関連する介護、育児、リモートワーク等の課題に関する取り組みを行っている。一通りの制度については、整っているのではないかという認識を持っているが、今後柔軟に変更することはできると認識している。

「働き方改革」への取り組みの契機は、課題によって多様であり、介護との両立支援策であれば、従業員の高齢化が一因である。従業員の年齢構成を考えると、50代の介護に関する課題を抱える年齢の方が大きく占めており、そこに問題意識を持たざるを得ない状況であるという。介護に関する

7. D社労使への調査は、2025年6月4日(水)10時～11時45分に、D社において対面で実施された。対応者はD社人事担当部署課長、D社人事担当部署次長、D社労働組合支部執行委員長である。

社内規則を整理し、D1社が発信で行っているという。

D2社の労働組合の支部は、かつては支店ごとに対応していたが、現在は本部で決めた内容を受け、指示に従っている。しかし、労働組合では、ボトムアップの姿勢を大切にしており、地方から意見を出し、労働組合本部でまとめて、会社に要求しているという。なお、D社よりもD2社、D2社よりもD1社というように、取り扱う業務が管理部門に近くなるほど、WLBへの意識は高いという。それは、本社というよりも管理部門の方が、WLB施策を使いやすいためである。D1社、D2社、D社は、働き方に関する制度は同じなので、情報は同じように伝わっているが、伝わり具合というのは、D1社全体を見ても、部署によって違うことを感じているという。

労働組合としては、会社に対して総労働時間の短縮に取り組んできた。適正な労働時間管理へ向けて労働時間管理の厳格化やサービス残業の撲滅にも取り組み、実労働時間と記録の乖離をなくすようにしているという。また、希望している従業員がいれば、そもそもの労働時間を減らす短時間正社員や、所定外労働時間の免除制度がある。また、休みを取りやすくするためにも、D社労働組合は、人員補充を要求しているという。

これには、人口減少に伴う人材不足の問題や、部署ごとの業務内容の違いが影響している。地方の有効求人倍率は高く、地方企業の人手不足が深刻化する中、休みにくい状況があるという。D社労働組合としては、D1社個社全体で制度は同じであるにも関わらず、有給休暇取得の促進に取り組みにくい現状も認識している。こうした問題意識のもと、人員補充を要求しているという。また、業務に関連した、D社では服装の自由化により、制度上は私服で働くことも可能であるが、地方に行けば行くほど、仕事着を求める傾向が強いため、制度運用が難しい状況があるという。このように、

地方の現場であるD社にも、本社同様の制度自体はあるものの、顧客との関係などから、取り組みはD1社、D2社がやるものだと感じている人もおり、捉え方は多少ギャップがあるという。

### 3-5 小括

以上、岩手県における大規模グループ企業四社労使の取り組み事例からは、本社一支社間における「働き方改革」に関する方針を受けた地方企業労使の取り組み、および、その方針を決定するに至るまでの地方労働組合支部の声の届け方が明らかとなった(表1)。地方企業四社労使の共通事項として挙げられることは、第一に、グループ全体で方針を共有している点である。地方支社一労働組合支部といった地方企業労使、本社一支社、労働組合本部一支部とのコミュニケーションを図り、地方の事情や要求を本社、労働組合本部へ伝えている。これにより、地方の事情も加味したグループ方針になっているという認識のもと、地方企業労使が「働き方改革」に取り組んでいることが明らかとなった。第二に、「働き方改革」関連制度について、会社側のみならず、労働組合から組合員に周知を行いながら、その制度活用に取り組んでいることである。大規模グループ会社ならではの充実した制度があるにも関わらず、その制度の存在を知らずに、仕事を辞めてしまうことで、職場の人員が不足し、労働時間も長くなってしまふ。このことを防ぐためにも、制度の充実のみならず、制度の周知を定期的に行いながら、必要に応じて、適宜利用するよう呼び掛けているという。第三に、東北地方においては、少子高齢化の進行に加え、若者の人口流出が問題となっている。それに伴い、労働力人口も減少し、人材の確保に苦慮する企業も多い。こうした背景のもと、人材の確保、確保した人材の維持・定着を強く意識する企業労使が多いことも明らかとなった。

表 1 働き方改革の地方展開と労使コミュニケーション

	本社との関係	「働き方改革」に関する 本社一拠点間の関係性	労使コミュニケーション	地方展開上の留意点
A社（小売）	グループ会社	グループ全体で、生産性向上への取り組み推進に向けた労働時間短縮と同時に、業務効率化、DXの推進など進め生産性向上を図っていくことを労使の共通認識としている。	2022年からグループで進めている「新しいグループ労使関係」を基軸とし、必要な現場の声を集め、協議を行いながら、労使共同で生産性向上の取り組みを推進している。	グループ全体での取り組みが、東北ではマッチしない可能性もあるため、しっかり現場従業員の声や状況を鑑みながら、グループ任せだけではなく、一人ひとりが問題を自分事と捉え、課題化し個社ごとに最適な取り組みを実施。
B社（製造）	かつては岩手工場という位置づけだったが、分社化して主要子会社となった。	本社（B1社）から示される「働き方」に関する方針をB社に落とし込む際、方針の違い等は生まれない。	本社（B1社）の方針がそのままB社に降りてきて、その方針をB社に落とし込んでいく。方針を決める過程において、B社労使の意見は、本社（B1社）に伝えているため、本社（B1社）が示す方針には、B社の意向も含まれている。	本社（B1社）と方針は同じでも、運用は拠点ごとに異なる。全体での取り組み内容については、岩手県の労働市場や気候等々を加味するとマイルドな取り組みになってしまいうため、物足りなさも抱えることもあるが、グループ全体で一緒にやっというスタンス。
C社（製造）	主要子会社の子会社	ベーシックなところは本社（C1社）と同じだが、C社労働組合から、C社に対し、直接こういうものに対応してほしい、といった要望を出してもらい、それに対応している。	C社はもともと中小の会社だったこともあり、対立軸のようなものはなく、労使コミュニケーションが充実している。経営審議会では本社（C1社）の方針について、労使で議論をしている。	本社（C1社）からくる要望よりも、現場からくる声に対応する（つまり、本当に困っていることに対応する）ことで、良好な労使関係の構築にもつながると認識。
D社（物流）	グループ会社の支店の一つの部署	グループ全体で制度は同じ。会社の体制が2022年に持株会社体制に移行したことは「働き方改革」の展開を考える上で大きな転機となった。	D社労働組合はボトムアップの姿勢を大切にしており、地方から意見を出し、労働組合本部でまとめて、会社に要求している。	会社全体で制度は同じであるにも関わらず、有給休暇取得の促進に取り組みにくい現状も認識していることから、D社労働組合は人員補充を要求。

筆者作成。

#### 4. まとめ

以上、大規模グループ会社の「働き方改革」の展開に関する地方企業四社労使の事例分析を通じ、

地方企業労使が、従業員・労働組合員への「働き方改革」関連制度および利用促進へ向けた周知活動に留まらず、地方の職場の実態を本社・労働組合本部に伝えながら、「働き方改革」の方針作成に関与していることが明らかとなった。

本稿から見てきた大規模グループ会社の地方企業労使の特徴をもとに、今後、さらなる分析が求められる。鈴木・中村(2025)は、「組合があること」「組合に加入すること」がより高い仕事の質と関連する傾向が中小企業においてははっきり認めることができる一方で、大企業ではほぼ認めることができないことを明らかにしている。本稿で取り扱った地方企業労使においても、中小企業の労使関係に近いものがあるのではないだろうか。こうした視点から、地方企業労使にとっての労働組合の意義について考察することも今後の課題の一つとなるだろう。また、野田(2017)は、職場に

における従業員と経営者との間の信頼関係に着目し、信頼的労使関係を発展させる労働組合の役割を検証した。雇用関係が相互信頼によって形成されているところでは、労働組合が暗黙の雇用契約を守るという雇用主の信頼できるコミットメントを得ることができるので、従業員が生産性を向上させるための自主的な努力を自ら行うという。こうした信頼的労使関係の構築という視点は、人材不足に悩む地方にとっては極めて重要だろう。今後も企業労使への聞き取り調査を重ね、本研究の分析を深めたい。

#### 【引用文献】

- ・阿部誠(2021)『地域で暮らせる雇用—地方圏の若者のキャリアを考える』旬報社。
- ・呉学殊(2017)「企業コミュニティと労使関係」『日本労働研究雑誌』No. 686、pp. 43-59。
- ・呉学殊(2022)「企業グループ労使関係と労連・労協の役割—労使関係の「車の両輪論」を基に—」『労働調査』通巻617号、pp. 23-29。
- ・願興寺・之(2008)「職場レベルにおける労働組合の参加的関与—S社における実証的研究」『日本労働研究雑誌』No. 571、pp. 135-144。
- ・佐野嘉秀(2021)『英国の人事管理・日本の人事管理—日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会。
- ・島貫智行(2024)「企業グループにおける人材活用と労使関係—人事等級制度のグループの共通化を中心に—」連合総研『人材育成と企業連携—技術革新や産業構造の転換への労使の対応—』連合総合生活開発研究所、第1章、pp. 25-37。
- ・鈴木恭子・中村天江(2025)「労働組合の加入形態は「仕事の質」に関係するか」労働政策研究・研修機構『働き方と生活・健康の課題—JILPT個人パネル調査の分析—』労働政策研究報告書No. 235、第6章、pp. 140-161。
- ・高見具広(2018)「地方を取り巻く課題と若者の生き方—雇用機会の地域差から問題をみる—」『教育社会学研究』第102集、pp. 79-101。
- ・野田知彦(2017)「労使コミュニケーション、信頼と従業員の発言」『日本労働研究雑誌』No. 679、pp. 69-80。
- ・平野光俊(2018)「労使関係」江夏幾多郎・平野光俊『人事管理—人と企業、ともに生きるために』有斐閣、第9章、pp. 161-180。
- ・松井健(2021)「雇用・労働条件闘争 V 労働時間短縮」仁田道夫・中村圭介・野川忍『労働組合の基礎—働く人の未来をつくる』日本評論社、第4章V、pp. 182-194。
- ・三吉勉(2023)『個別化する現代日本企業の雇用関係—進化する企業と労働組合の対応—』ミネルヴァ書房。
- ・渡部あさみ(2019)「「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組み過程における労働組合の役割—サントリーグループにおける取り組み事例からの—考察—」社会政策学会誌『社会政策』第11巻第2号、pp. 109-119。
- ・Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton, NJ: Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社、2005年)