

「資生堂ショック」を働き甲斐のある職場作りに

「資生堂ショック」が議論をよんでいます。育児のために短時間勤務（1日2時間まで）をする美容部員への新たな働き方の政策ですが、資生堂だけではない働き方・働かせ方の課題が含まれています。各地でシンポジウムなども開かれています。

2009年の育児・介護休業法の改正で、101人以上を雇用する企業は10年から、3歳未満の子供を育てる従業員に対して1日6時間に短縮した勤務を認めるよう義務付けられました。資生堂ではそれ以前から取り組まれています。

育児制度を先取り

「資生堂ショック」に至る経緯です。

資生堂では結婚して妊娠をすると離職する美容部員が多くいました。

それを防ぐため1990年には育児休業、91年には育児時間制度を導入しました。2002年には育児休業者がインターネットを通じて各種スキルを習得できる「wiwiw」システムを開発、03年には事業所内保育施設「カンガルーム汐留」を開設するなどさまざまな育児支援策を推進してきました。

さらに06年10月、両立支援制度を整え、「カンガルースタッフ体制」を導入しました。育児時間取得者と同じ店舗で働く社員の業務負担を軽減するための、来店客数が増える夕刻時間帯に短時間勤務分を代替要員で対応する契約社員の採用です。

その結果、05年には全国で200人程度だった短時間勤務者は、13年には約1200人（15年4月現在。全体の12%）になりました。

短時間社員の勤務は、子供を保育園などに預けることができる時間帯になってしまいました。しかし夕方や土・日曜日が「繁忙期」です。繁忙期の勤務から外れる短時間勤務者が増えると、その時間帯のシフトは通常勤務の社員に偏りが生じるなど新たな負担、手当等の問題ではない不公平感が生じました。「時短の人と支える人との仕事のバランスが崩れ、不協和音まで出た」といいます。

そこで、13年に働き方改革を開始します。上司は美容部員と個別面談の機会を持ち、「育児しながらも活躍してキャリアアップしてほしい」と遅番・土日勤務ありのシフト勤務への移行を提案しました。育児環境などの詳細をヒアリングし、どうしても育児協力者がいない場合は、ベビーシッター代の補助を出すなどの経済的な支援の施策も準備しました。

その結果、約98%の美容部員が、遅番・土日勤務ありのシフト勤務に移行しました。

「資生堂ショック」の議論をお互いの働きやすさに向けて

「資生堂ショック」はさまざまな角度からの検討が必要です。

労働者の立場からは、子育てのために退職しないで短時間勤務を継続できる制度は評価できることです。しかし運用において職員間に不平等感が生じたり、不満の声が出たら改善の対策を取らなければなりません。美容部員に応募して就職したということは、夕方、土・日曜日の勤務は了承していますが、短時間勤務でない社員にとっては交代制ではなく固定になってしまいます。生活時間を有効に活用したいという希望があってもゆとりがなく制限されています。

店舗は接客業です。会社にとっては、繁忙期の時間帯に経験豊かな社員に活躍してもらいたいという期待があります。売り上げには大きな影響があります。短時間勤務では繁忙期を経験できず、本人のステップアップにも繋がりにくいという課題もありました。双方の要望を受け入れたのが「資生堂ショック」です。ワーク・ライフ・バランスの推進です。

「働く母親に厳しすぎる」の批判がありました。しかしこの批判は、育児は女性が担うものという性的役割分担に固執する男女双方の労働者からのものが多くあると思われます。家族と家事・育児の分担をしない「働き方」を容認していないのでしょうか。「働く父親に厳しすぎる」社会を容認しながら「働く母親に厳しすぎる」と言っていないのでしょうか。

育児をしながら働き続けるためには、会社への制度改善の要求だけでなく、家庭内での意思疎通が不可欠です。「働く母親に優しい」は、家族の協力がなくては実現しません。そのことを抜きにして会社では短時間勤務以外の社員に勤務時間帯の偏りを生じさせるのは差別です。その意識は、自分の労働の価値を低めています。そのような社会風土・会社風土を変えなければなりません。「資生堂ショック」は男性労働者にも問題提起しています。

「子供と家族と一緒にいる時間を増やしたい」という希望が言われています。

しかしそのために短時間労働でない社員の生活時間が制限されるのはやはり差別です。

短時間勤務の社員も、そうでない社員も理解し合って気持ちよく働き続けるためにはどうしたらいいかの共通認識を持てるように議論を深める必要があります。

資生堂のような問題は、他の業界でもずっと課題になっています。

その解決策が、女性労働者は“寿退職”して子育てに専念するのが当たり前とする社風だったり、重要な業務には就かせないなどでした。そして低賃金の押し付けです。女性労働者の差別・排除です。その構造はいまもあります。育児休暇の取得が圧倒的に女性に偏っています。性的役割分担は介護でも同じです。

そのためにも長時間労働は早期に改善されなければなりません。

「資生堂ショック」が資生堂だけでなく、仕事のありかた、お互いに働きやすい、やりがいのある職場づくりに発展し、同時に育児のあり方、男性労働者の働き方について考える機会になったとしたら画期的問題提起です。

「ベースアップゼロ」の要求

資生堂はもともと育児の支援制度が充実し、「働きやすい企業」と定評がありました。

セクシャルハラスメント問題やいじめ問題には先駆的に取り組んできました。それは、女性労働者が多いからなどという単純なことではなく、労働組合の職場改善運動、「働きがいのある職場づくり」の挑戦によるものです。

2012年1月24日、独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）主催の労働政策フォーラム「経営資源としての労使コミュニケーション」が開催されました。

事例報告を資生堂労組（上部団体なし、かつては地区労に加盟）中央執行委員長の赤塚一さんが行いました。JILPTの呉学殊主任研究員の著書『労使関係のフロンティアー労働組合の羅針盤』に登場するS労働組合です。

1998年の春闘にむけて中央執行委員会で賃上げ要求を討論している時、1人の営業担当者が問題提起をします。「営業本部から一方的に商品が届く『押し込み販売』で現場は悲鳴を上げている、この問題を何とかしてほしい、そのためなら賃上げはなくてもいい」。

この問題提起を労働組合はきちんと受け止め、「組合が変える・組合も変わる」のスローガンを掲げて闘い、2年間の交渉を経て、頑なだった会社の姿勢を変えさせます。

現在、労組員は11,800人で女性が80%です。8,000人が販売会社支部に所属しています。組織率は30%を割っています。闘争の中で中央本部と各支部の関係は縦割り組織でないものに作り替えました。ブランドから、80%以上の社員が会社に愛着を持って誇りが高いという特徴があります。

以前は国内シェアの50%以上を占めて店頭に商品を並べて置けば売れたのが90年に入り下降を始めます。会社上層部は「まだ大丈夫」と繰り返します。

会社は3年計画を立てます。1年目は花火を上げます。2年目はどうもうまくいかないことを実感します。3年目は次の3年計画と重ねます。計画は空回りでした。

会社の売り上げは、末端店舗の販売高ではなく店舗の仕入高で計算するので減少していません。

1998年の春闘にむけて中央執行委員会で賃上げ要求を討論している時、1人の営業担当者が問題提起をします。

「あなた方は現場で起きていることを知っていますか。『押し込み』が行われています。店舗は在庫の山です。そのなかで『奥さん仕入れてください』と言わなければならない。これで会社に将来があるのか。この問題を会社にぶつけるなら賃金は上がらなくていい」

他の委員も発言します。組合員（現場）の悲痛な叫びが続きます。工場支部の委員は「工場では売れていると思っていた」

全体で会社の中で起きている大きな課題として捉えます。

その結論として、ベースアップの要求をしないのではなく「ベースアップゼロ」の要求を提出します。同時に起きている問題に対して「しっかり会社は向き合ってくれ」と執行部に要求します。この問題提起を労働組合はきちんと受け止め、「組合が変える・組合も変

わる」のスローガンを掲げて闘います。

「涙の労使交渉」を経て経営改革運動へ

ベアゼロの要求は2年続けます。しかし会社は簡単に要求を受け入れません。現状認識に対する労使の乖離があります。

中央委員会は大変でした。ベアゼロに対しては「御用組合、役員辞めろ」「責任をとれるのか」と軒並み言われたといいます。

3年目を迎えて団交が開催されます。組合は不退転です。結果いかんでは存亡にかかわります。

会社はまだ頑なです。

出席者は組合員の思いを背負って交渉を続けます。

1人の支部長が挙手をし、職場の組合員1人ひとりの要望書を集めて持ってきているので読み上げると立ち上がります。しかし声が詰まって一言も発せられません。しばらくすると後ろから「よくわかった、よくやった」と声がかかります。

組合員はみな自分の会社をよくしたいという思いで訴え続けます。

常に紳士的な姿勢の委員長が「まだわからないのか」と机を16回も叩いたといいます。

このような組合員の思いに、出席していた会社役員が態度を変えます。「個人的だがみんなの思いはわかった。会社に力を貸してくれ」

この「涙の労使交渉」を含めた2年間の交渉を経て、頑なだった会社の姿勢を変えさせます。経営改革運動が始まり、「押し込み販売」問題は改善されていきます。

経営改革達成に向けた組合の取り組みも始めます。これまで労使で毎月1回開催されていた経営協議会は業績報告と役員会の決定事項の垂れ流しだったのを実質的な協議の場に切り替えました。組合として経営チェックをします。

会社の状況を支部を超えて理解しあうためにも労働組合は中央本部と各支部の関係を縦割り組織から改革したといいます。

働きやすさ、働き甲斐のある職場は与えられるものではなく労働者が勝ち取って作り上げるものです。

IMCは、近いうちに資生堂労組元執行委員長の赤塚さんをお呼びして話を伺う機会を持つ予定です。

いじめ メンタルヘルス労働者支援センター