

(2014 年 7 月)

国際運輸労連



交通運輸労組にとってのサプライチェーン組織化 新しい事実とは?

1. はじめに

サプライチェーンの組織化は ITF の組織化戦略の次の段階だ。

この 10 年、急速に変化する産業を背景に、ITF はグローバルな組織化戦略を構築してきた。ロジスティクス革命により、従来の業域を超えて営業する新しい種類の交通運輸会社が誕生した。ITF はこうした変化に交運労組の意見の統一を図ることで対応してきた。ITF は最も重要な多国籍企業で組織化を進めるため、グローバル・デリバリー・便宜港湾キャンペーンを創設した。

ITF は今、組織化をさらに一步前進させる必要があり、グローバル・サプライチェーンの主要企業を標的に定めた。ロジスティクス革命とは、労働者がかつてないレベルでグローバル・サプライチェーンに組み込まれていくことを意味する。交通運輸会社がサプライチェーンにおいて最も大きな力をもっているわけではない。昨今では、ボーイング社のような巨大なメーカーや、ウォルマートや IKEA のような大手小売業者が影響力を握っている。

この文書では、以下の分野に関する ITF のサプライチェーン組織化戦略の枠組みの概要を説明している：

- サプライチェーンの定義
- ITF におけるサプライチェーンの組織化：
これまでの道のりとこれからどうすべきか
- 加盟組合にまず尋ねるべき点

2. サプライチェーンの定義

サプライチェーンには3つの要素がある：

- 川上生産－物が生産・加工される。
- 中流輸送－トラック輸送、港湾、海運、航空貨物、倉庫業務
- 川下消費－顧客への販売所（小売りまたは B2B）

グローバル貿易が拡大していることは、中流の輸送部門がサプライチェーンの中で果たす役割がずっと大きくなってきていることを意味する。物が運ばれる距離はずっと伸びており、輸送モードの多様性も高まっている。

例えば、ナミビア海域でトロール船が捕獲した魚はウォルヴィスベイ（ナミビア中西部の港）の港湾労働者に水揚げされ、カラハリ砂漠を横断してトラックで輸送され、ヨハネスブルクに到着する。その後、グランドハンドラーによって航空機に積み込まれた魚は、スペインのサラゴザに空輸される。空港敷地内の倉庫で仕分けをした後、最終的にトラックでスペインのスーパーまで運ばれる。

この魚がスペインのスーパーで陳列棚に並ぶまでには、5つの異なる輸送モードの7社の輸送会社に関わることになる。

「主要企業」を突き止める

サプライチェーンのマッピングを進める際、異なる部門がどうつながるかを理解する以上のことを理解する必要がある。最も重要なのは、**主要企業**を突き止めることだ。通常、川上か川下に位置する企業のどちらかが、サプライチェーン内でその間に位置する全ての企業にかなりの影響力を行使している。大抵の場合、主要企業の力は余りにも強大で、サプライチェーンに関わる全ての労働者の**実質上の使用者**として機能する。主要企業が川上、川下のどこに位置するかは、サプライチェーンの種類によって異なる：

- 生産者主導のサプライチェーンの場合、権力は少数の生産者に集中する。車、航空機、石油などは全て生産者主導のサプライチェーンをもつ。例えば、航空機の製造では、エアバスとボーイングのわずか2社が大型旅客機製造市場を独占している。
- 買い手主導のサプライチェーンでは、ウォルマートやIKEAのような巨大小売業者が関係する数十万もの川下の供給業者の運送をコントロールしている。買い手主導のサプライチェーンの形態をとるのは、軽消費財の場合が多い。

両方のサプライチェーンにおいて、輸送会社の力は主要企業（上流のメーカーであれ、下流の小売業者であれ）に比べるとずっと弱い。

リサーチに基づくサプライチェーン戦略の構築を開始する必要がある。まず、交通運輸労働者がどのようなタイプのサプライチェーンに関わっているのかを把握することが極めて重要だ。そして、それが買い手主導か、生産者主導かも把握する必要がある。オーストラリアのトラック運転手の大部分が大手小売業者を主要企業とするサプライチェーンで働いている。南アフリカの港湾労働者はドイツの自動車メーカーのサプライチェーン（生産者主導）にも深く関わっているが、一方で、英国のスーパーの生鮮果物のサプライチェーン（買い手主導）にも関わっている。

3. ITF におけるサプライチェーンの組織化:

これまでの道のりとこれからどうすべきか

サプライチェーンの組織化は必要だが、野心的な目標と言える。ITF は段階的にアプローチを構築していく。

第1 段階：ロジスティックス革命後の交通運輸の統合

第2 段階：サプライチェーン全体に及ぶ戦略

第1 段階：ロジスティックス革命後の交通運輸の統合

この 20 年は「ロジスティックス」革命の時代であり、交運労組はその結果、劇的に変わった産業の状況に直面した。新技術により、物はジャストインタイム生産方式で輸送され、同時に、組織労働者は民営化や下請け化の攻撃も受けてきた。

輸送企業も自らを再編してきた。異なる輸送機能を統合させた巨大ロジスティックス会社が出現してきた。例えば、DHL は、航空貨物輸送、航空貨物・海貨取扱い、倉庫業務、トラック輸送、最終的な急送便サービスと、サプライチェーン全体の管理を統合している。港湾と海運でも、「4 大」グローバル・ネットワーク・ターミナル (GNT) が出現し、最大の海運会社どうしが営業を統合するなど、大規模な合併が進んだ。

ITF はこれらの変化に対し、対応してきた：

- 2003 年 10 月の執行委員会で、「戦略的計画策定：ロジスティックス産業への部会横断的対応」のテーマで議論のセッションを設けた。
- ITF の構想は急速に進化しており、2006 年の第 41 回ダーバン大会においてグローバルな組織化戦略が正式に立ち上がった。この決定に続き、「グローバルな組織化の活動調整」を実施するため、特別な部門を設けた。
- 2010 年の第 42 回メキシコ大会では、さらに、ITF の中核的活動として、この戦略の重要性を確認した。

グローバルな組織化にはいくつかの主要要素が関わる：

- 全ての加盟組合が責任をもって、新規の組合員を組織化し、交通運輸部門で力を構築する。
- ロジスティックス革命とジャストインタイムのサプライチェーンの出現で、交通運輸労組は多くの課題に直面したが、グローバル化の回転軸として、交通運輸労働者の戦略的な位置づけは増した。
- 部会横断的で、ITF 全組織的な組織化戦略を構築し、ITF の従来部会全体にわたって、他の国際産別組織とともに、組合の力を結びつけることが極めて重要だ。

したがって、グローバルな組織化の主な目的は、ロジスティックス革命を受けて、交通運輸産業の組合の力を統合することだ。そのため、最も重要な多国籍企業で組織化を進めることに焦点をあてた、2 つの大きな取り組みが立ち上がった。

グローバル・デリバリー・ネットワーク：これは主に大手ロジスティクス会社の DHL、UPS、FedEx、TNT の労働者を代表する路面部会と民間航空部会の加盟組合に関係する。この活動はこれまでも、またこれからもグローバルな組織化調整部門が主導する。

便宜港湾：この活動は港湾部会が行うが、APM (A.P.モラー・マースク)、DPW (ドバイ・ポート・ワールド)、HPH (ハッチンソン・ポート・ホールディングス)、PSA (シンガポール港湾局) の 4 大 GNT で水準の引き上げと団結権を勝ち取るためのキャンペーンを含む。

第2段階: サプライチェーン全体にわたる戦略の構築

現在、多国籍運輸会社の第1段階の活動が構築されたが、これは ITF の中核的活動なので、今後も継続する。同時に、運輸産業以外の主要企業を標的とするため、ITF はサプライチェーン全体にまたがる戦略を構築している。

交通運輸労働者の水準を最も効果的に引き上げるため、ITF 執行委員会は標的とする企業の選定が極めて重要と認識している。

- 「グローバルな組織化」戦略を次のレベルに進化させるため、2012年10月の執行委員会で新たな部門、サプライチェーン・ロジスティクス・組織化プロジェクト (SCALOP) の創設が承認された

川上および川下の組合と、より緊密な関係を構築することはこの戦略の中心をなす。

- 2012年と2013年10月の執行委員会でも、製造と小売りを組織する国際産別組織である、インダストリアル、UNI グローバルユニオンと新たな協力関係を構築することが発表された。食品の製造と加工を組織する国際食品労連(IUF)もこの合同アプローチに参加している。
- 2013年夏、グローバルユニオン協議会はグローバルな組織化へのアプローチを変更した。

複数の新プロジェクトでサプライチェーン戦略を現在、実施中

航空部品のサプライチェーン:

航空部品のサプライチェーンには、製造、ロジスティクス、保守、顧客航空会社が関与する。このプロジェクトは、インダストリオールの製造業の加盟組合が参加し、水準を上げる上で、最も影響力の大きな主要企業を特定しようとしている。そのような主要企業には、ボーイングのような航空機メーカーや、あるいは、エンジンを製造し、保守を行うロールス・ロイスのような重要なティア1サプライヤーが関係する可能性がある。航空部品は生産主導のサプライチェーンなので、航空労働者がインダストリオールの加盟組合と連携することが極めて重要だ。ガバナンスに関しては、このプロジェクトは ITF の民間航空部会などの関係部会とインダストリアル内の航空部門のトップと、両組織の執行委員会も支援する。

石油とガスのサプライチェーン

石油とガスのサプライチェーンでは、上流、中流、下流のサプライチェーンの各段階のそれぞれにおいて、ITF とインダストリオールの加盟組合の活動が行われる。このプロジェクトでは、主要企業である7大石油メジャーに圧力をかけるために、サプライチェーンのどの部分が組織化する上で最も重要かを把握する。原油からガソリン、航空燃料までの流

れを調査し、マッピング（地理的に把握）し、その過程に沿って、労働者の力を強化するため、組織化の潜在的な標的を選定することになる。オフショア・タスクフォースの質の高い活動をベースとし、様々な ITF 部会が関わることになる。

小売りサプライチェーン

小売りは典型的な買い手主導のサプライチェーンだ。多くの国でほんの一握りの小売業者が消費者市場を独占しており、中流の輸送事業者に強大な影響力をもっている。小売業者に対してサービスを提供しているトラック運転手の条件改善につながる新法の制定を勝ち取り、成功したオーストラリアの安全報酬キャンペーンを受けて、ITF は小売業者に圧力をかけ、輸送業務についても責任を持たせるためのグローバル戦略を模索している。小売部門を代表する UNI グローバル・ユニオンとの協議が進んでいる。

水産サプライチェーン

キャッチャー・トゥー・カウンター（漁獲から売り場まで）プログラムを ITF と国際食品労連（IUF）が合同で行っている。同プログラムでは、今日の水産業界に広がっている、無規制、組合活動の欠落、違法漁業の問題に対応することを目指している。プログラムでは、「漁獲部門から販売まで」の水産業全体を包括し、組合の組織人員の増加や力の強化、労働条件の改善、多国籍企業内の労働条件の標準化、IUU（違法・無規制・無報告）漁業をなくすためのプロセスの構築を目指している。

港湾ベースの産業ハブプロジェクト

このプロジェクトの全体的な目的は、港湾ネットワークを通じて、世界的なサプライチェーン全体に影響力を行使するための組合の能力を構築することと、石油やガス、港湾、路面輸送部門を組織する組合同士のつながりや関わりを強化することだ。プログラムの初期段階では、英国に焦点をあて、活発な港湾ベースのハブ連合を形成・発展させ、労働者を組織することを通じ、英国と世界の石油バリューチェーン内で組合の効果的な連携を構築する。このプロジェクトがきちんと試され、概念や方法論を必要に応じて変え、力強い枠組みが構築された後は、欧州とそれを超える地域内が相互に連絡を取り合うことが、このプロジェクトの重要要素となる。インダストリアルと協力する。

4. 加盟組合にまず尋ねるべき点

ITF 書記局は再び焦点を変え、以上の変更点を継続して実施していく。それを踏まえ、個々の交通運輸労組など、加盟組合が一步進んだ役割を果たすことも必要だ。興味深いことに、サプライチェーンのアプローチを開始して以来、ITF は個々の組合の内部ですら、従来の縦割り式アプローチが評価され、新たな部門横断的な活動への模索が起きている状況を目の当たりにしている。

組合同士の関係では、部門の垣根を超えた仲間のネットワーク構築という意識向上が必要だ。あるサプライチェーンにおいて、ある組合がもっている強みは、他の交通運輸部門や、ITF に加盟していない組合ですら、労使紛争中の組合と同じ状況の一部を成しているという事実だ。従来型の縦割り思考を反映したガバナンス機構とは異なり、この部門横断的、また時に国際産別組織の垣根をも超えるアプローチからも、一步進んだガバナンス機構の必要性が示されている。

2つの運営・ガバナンスモデルが現在使われている:

欧州運輸労連(ETF)では、ガバナンス(管理)目的でロジスティックス委員会が設置された。各部会の議長がロジスティックス委員となる。ロジスティックス委員会は、各部会の議長がメンバーでもある、ETF 執行委員会の前日に開かれる。同委員会にはETF 書記局から幹部職員一名もメンバーとして入る。

ITF では、2008年に正式にロジスティックス委員会を設置する取り組みがあったが、その後、一度しか会合しておらず、委員会というアプローチは追求されてこなかった。その代わりに、より柔軟性の高い、「緩やかなガバナンス」が実施され、個々のプロジェクトが部会横断的、あるいは国際産別横断的な運営委員会の主導で進められてきた。運営委員会は、関係する産別部会の加盟組合と、日々の活動の中で当該プロジェクトを主導している組合(組合の「賛同」)から成る。ITFのサプライチェーン・プログラムは、サプライチェーン・ロジスティックス・組織化プロジェクト(SCALOP)チームの幹部職員一名と、上級レベルの学際的な書記局グループが支援する。産別部会の部長、地域部長、女性および青年部門の長もこのグループのメンバーである。産別部会の意思決定機関に対しては、執行委員会と同様に定期的な報告を行う。