

2001～2002年労調協共同調査

## 第2回「次代のユニオンリーダー調査」報告

労働調査協議会では、5年前の1995年～1996年に、21世紀の労働組合を担うリーダーを対象に「次代のユニオンリーダー調査」を実施した。本報告は、前回に続く第2回目の調査である。

5年前の前回調査以降、労働組合を取り巻く環境には大きな変化がみられる。日本経済は長期不況の泥沼にますます入り込み、それに伴い賃金水準の見直し、不払い労働時間の拡大など労働諸条件の切り下げが続いた。非正規労働者の急増など労働者の雇用形態の変化が顕在化している。この間、組合組織率の長期低下傾向に歯止めをかけることはできなかった。改めて労働組合の力量や存在感が問われる時代になったといえる。

今回の本報告は、こうした状況を踏まえ、ユニオンリーダーを取り巻く状況と今後の取り組み課題を明らかにすることを目的に、労調協の調査研究員によりとりまとめたものである。

## 序章

# 本報告書の概要

常務理事 しろいし としまさ  
白石 利政

### 1．問題意識の背景と本報告書の課題

日本の経済・社会の「痛みをともなう構造改革」のなかで、「今こそ労働組合の出番である」という声がある反面、「労働組合は守旧派で改革の足を引っ張っている」との声もある。見方を換えれば、労働組合が注目されているということになるが、労働組合の今後を考えるうえで気にかかる調査結果が公表されている。

平成14年度分の「毎月勤労統計調査」(厚生労働省)の速報は、前年度比で「現金給与総額は2年連続減少、所定外労働時間は増加、常用雇用は5年連続減少しパートタイム労働者は3.6%の増加」と、報告している。この調査では、総実労働時間は年換算で1,826時間(前年度は1,836時間)となっているが、「労働力調査」(総務省)の2002年度の非農林雇用者の週労働時間は42.3時間、年換算では2,200時間(前年度は2,205時間)となり、両調査の間には大きな格差がある。いうまでもなく、「支払われた労働時間」と「実際に働いた時間」との差、すなわち「不払い労働時間」の大きさを示しており、ノーペイ・ノーワークの取り組みの強力な推進が求められている。

厚生労働省の「平成14年度労働条件総合調査」によると、昨年度(平成13年度)の年次有給休暇の取得率は48.4%で調査始まって以来の最低水準であった(労働組合がある企業は51.7%、ない企業は44.1%)。

また、平成14年労働組合基礎調査(厚生労働省)では労働組合の推定組織率は20.2%と報告されており、長期低下傾向に歯止めがかかっていない。昨今の常用雇用の減・パートタイム雇用の増は、労働組合の組織率への影響のみならず労働組合組織のある企業内における未組織労働者問題をも顕在化させている。

これらの結果は、労働組合の基本的取り組み課題に対する力量や存在感が問われていることを示唆している。組織の活動状況を点検するにあたっては、ヒト、モノ、カネを分析・検討することが肝要である。これを労働組合に当てはめると、労働組合役員、労働組合組織や活動内容、労働組合財政ということになる。本報告書は、労働組合の今日的課題を、ヒト＝労働組合役員の問題から分析し、併せ次代のユニオンリーダーからみた今後の取り組み課題を検討したものである。

### 2．方法と対象

本報告書のもとになった調査は、労働調査協議会(略称：労調協)が2001年の秋から2002年の春にかけて、労働組合の協力を得て実施した「第2回・次代のユニオンリーダー」調査である。ここでいう、次代のユニオンリーダーは「5～10年先に当該労働組合の活動を中心的に担う人」たちであり、その人選は各労働組合に一任した。また、この調査は労調協企画委員が中心となって行ったものである。

この調査は、次代のユニオンリーダーのプロフィール、次代のユニオンリーダーの労働組合内キャリア(労働組合役員への就任理由、現在の労働組合役員としての活動時間、労働組合活動の充実感と役員という仕事についての評価、労働組合役員の継続意思、今後の中心的生活関心の所在)、労働組合役員をしていて経験すること、労働組合役員の人材育成、労働組合活動の評価、これからの労働組合活動(労働組合のこれからの活動領域、労働組合のこれからの取り組み課題)、支持政党、から構成されている。

調査票、中間報告の概要については巻末に参考資料として掲載している。なお、調査結果の中間報告と集計結果は『労働調査』（2002年5月号）で発表している。

### 3．本報告書の構成と各章の概要

本報告書は、中間報告を踏まえて労調協調査研究員により、より立ち入った分析を加えたもので、本文は労働組合役員のリクルート、定着、人材育成を扱った第1章から第3章と課題編ともいべきホワイトカラーの労働組合活動への影響、女性役員からみた労働組合改革、労働組合の社会性をあつかった第4章から第6章より構成されている。

第1章は、労働組合役員の「なり手不足」に着目し、その背景を検討し労働組合へのリクルートには労働組合活動が組合員から信頼、評価されていることが大切で、その評価は賃上げや時短に関連した基本的労働条件によって左右されることを浮き彫りにしている。

第2章は、現在、次代のユニオンリーダーになることを期待されている人でも「世のため、人のために」労働組合役員にうってでた人は少なく、「断る理由がなかった」の消極的理由からの就任が最多であり、この傾向はこれからも続きそうである。本章では、今や組合役員就任時の“主流派”である消極的理由で就任した人たちを労働組合役員として定着させるには何が必要かを検討し、責任や権限の付与、労働組合における風通しのよさ、労働組合活動の新たな展開に目を向けること、の大切さを指摘している。

第3章ではユニオンリーダーの人材育成に焦点をあて、次代のユニオンリーダーの仕事を遂行するうえで、日常の労働組合業務や実際の労使交渉での経験が役立っており、今後の人材育成にとっては一般労働組合員との意思疎通の大切さを重視し、併せ、労働組合員の労働組合離れのもとで労働組合役員の負担が増大しつつある状況に着目して業務内容の明確化の必要性を指摘している。

第4章は、労働組合の高学歴化、ホワイトカラー化が進むなかで問題となっている組織率の低下と労働組合離れに着目し、この人たちの労働組合活動へ与える影響を、高卒・技能系、大卒以上・事務・営業販売系、大卒以上技術系という3種類のなかで分析している。そのなかから、高学歴・ホワイトカラー層は集団主義より「自立した」個人主義志向と親和的な人が多く、職業生活のうえでリターンと同時にリスクをも伴う。高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーが主導する労働組合では、組合員相互の状況認識の共有化と組合籍を離れた後の職業生活を視野に入れた諸制度の設計・運用をベースにしなが、選択の公平性の確保とセイフティーネット構築の必要性を明らかにしている。

第5章では、女性役員の参画と労働組合活性化との関係に注目し、女性役員の活動状況、人材育成策、今後取り組みを重視すべき課題などを男性役員との対比を通して検討し、女性組合役員の比率向上策を検討している。その結果、女性役員は男性役員に比べ職場密着型ないし職場に即した活動に特徴があり、このような役員像こそ注目すべきではないかと提起している。

第6章では、労働組合の社会的活動を検討している。この領域の活動は、正規従業員の解雇を含むリストラ・雇用調整が実施され、仕事と生活の先行き不安が高まるなかでその重要性を強めているが、組合員をこの活動へ吸引する力は弱まっている。労働組合の社会的課題に関する四つの設問から、この活動に思いを馳せている人は「会社・仕事人間」ではなく、仕事と生活のバランスを大切に、組合メンバー以外の人にも思いやりの気持ちを持っている人、そして組合を信頼している人たちであることを浮き彫りにしている。

なお各章には、「はじめに」で各執筆者の問題意識を、末尾に分析結果を踏まえた「まとめ」をつけている。この「まとめ」は、執筆者個々人からの組合に対する問題提起となっている。

## 第1章

# “組合役員のなり手不足”と今後の課題

主任調査研究員 にしむら 西村 ひろし 博史

### 1. はじめに

労働組合を取り巻く環境は今までになく厳しい。労働組合の組織率は長期低下傾向を示し、春闘における賃上げも今まで以上に困難な状況に直面した。また10年に及ぶ長期不況の結果がもたらしたデフレ傾向は組合員の雇用と収入を直撃している。さらにパートを中心とした非正規労働者の急増は、組合の基盤を切り崩しつつある。

一方、ホワイトカラー化や高学歴化など組合構成員の変化が劇的に進み、組合への関与が職業生活の中で一時的にとどまる傾向が顕著になってきた。労働組合の内部から組合組織を浸食する要因が増大していることになる。その一端は“組合役員の素人化”とともに、“組合役員のなり手不足”という現象となってあらわれている。

“組合役員のなり手不足”の背景説明のため多くの議論がなされ、さらに対策としてユニオンアイデンティティ活動などが打ち出されてきた。いずれにしろ“役員のなり手不足”は組合を弱体化し、組合機能を低下させることに繋がり、その結果、組合のみならず企業にとってもマイナスになることは明らかである。さらに成果主義の導入など個別労使関係の問題が多くなっており、これまで集团的労使関係を担ってきた労働組合の取り組みとチェック機能が問われる状況となってきた。

こうした中、“組合ばなれ”を防いで組合運動を強化するためには、何よりも労働組合の魅力を高めることが最重要の課題である。そのために最も必要とされる点は、次代のユニオンリーダーを発掘、育成し、それによって組合運動を強化することにあることはいうまでもない。

本論では労働組合の魅力を高める条件を、“組合役員のなり手不足”と今後の課題の視点よりみていくことにしたい。

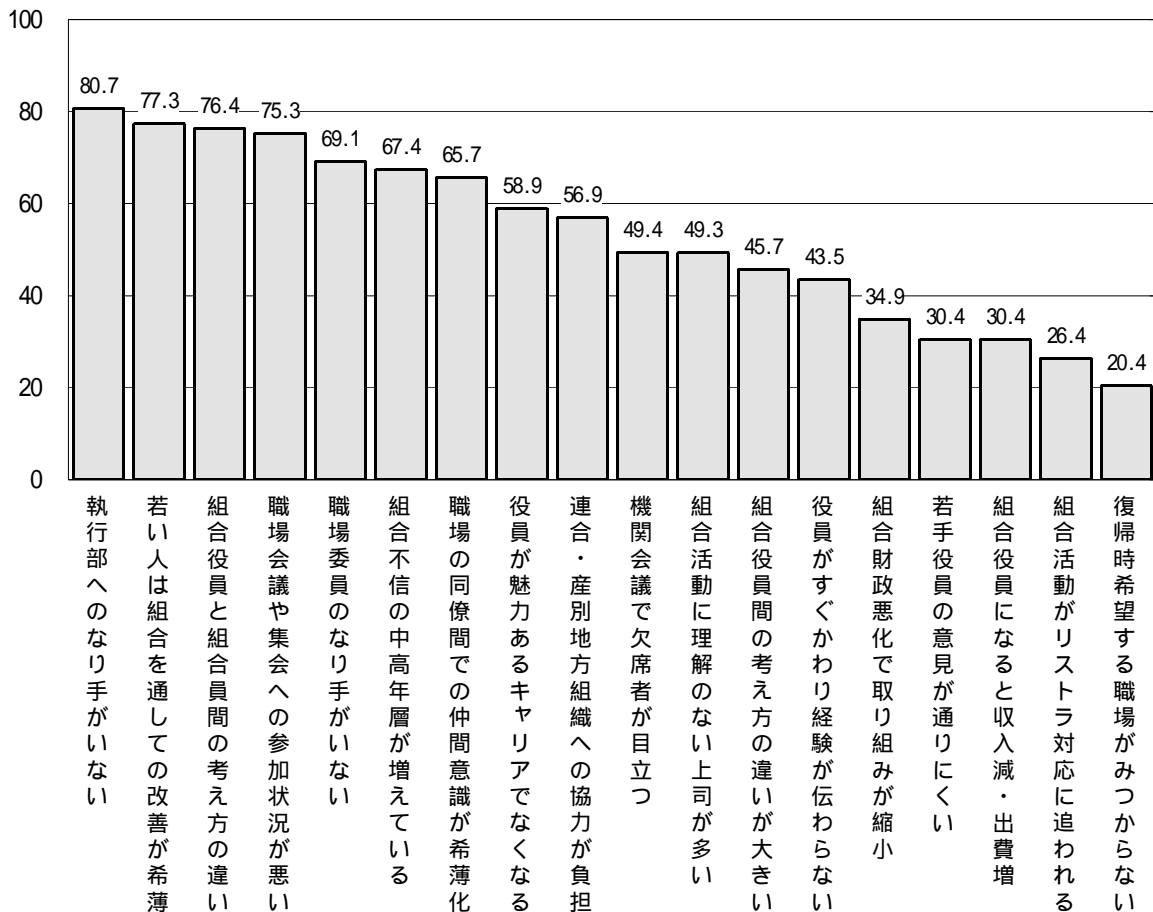
### 2. 組合を取り巻く問題状況

はじめに組合を取り巻く問題状況、すなわち今、組合で起こっている問題とは何かということを組合役員の認識を通してみていく。

産別や企業別労働組合などで行われてきた組合員を対象とした各種調査では、労働組合が抱える厳しい状況が指摘されている。このような問題状況を組合役員はどの程度意識、認識しているのだろうか。回答結果からは、組合を取り巻く問題の現状を、組合員だけでなく組合役員も強く意識していることが明らかになっている。男性について示した第1 - 1図から、組合を取り巻く大きな問題状況は次の5点である。

- (1) 組合活動への組合員の参加意識の低下（「職場会議や集会への参加状況が悪い」）
- (2) 深刻化する組合役員のなり手不足（「執行部のなり手がいない」「職場委員のなり手がいない」）
- (3) 後退する労働組合への期待  
（「組合役員と組合員間の考え方の違いが大きい」「組合不信の中高年」「若者の希薄な改善意欲」）
- (4) 魅力のない組合キャリア（「役員が魅力あるキャリアでなくなっている」）
- (5) 組合役員間の意見のズレ（「組合役員間の考え方の違いが大きい」）

第1-1図 組合役員をして最近経験したこと（男性、＜経験する＞の比率）



回答結果からは、若者の組合への無関心、中高年の組合不信、組合役員と組合員との意見のズレなどを背景とした、一般組合員の組合活動への参加状況の悪化といった組合ばなれの進行や、魅力のない組合キャリアなどを一因とした“組合役員のなり手不足”など、組合結集力のかげりが顕在化する結果となっている。組合役員のなり手不足の背景に、魅力を失った組合役員のキャリアがあることはいうまでもない。

上記のような問題認識は単組、支部の三役、執行委員の違いを超えて共通しており、組合役職のポジションにかかわらず問題状況の認識は一致している。

### 3. ユニオンリーダーからみた所属組合への評価

上記のように労働組合は厳しい環境の中にあるが、それでは組合役員は組合員からどの程度評価されていると考えているのだろうか。今回調査において注目される点は、組合役員において自信にあふれた高い肯定的な自己評価があらわれていることである。組合への厳しい評価を認識していながらも、組合を高く評価し、組合活動に自信を持つ組合役員が多数を占めていることである。

「組合員にとって労働組合は頼りになる組織になっているのか」という質問は、いわば自らが担う組合活動への自己評価である（第1-1表）。＜頼りになっている＞という肯定的な自己評価は61.0%に達し、「どちらともいえない」(23.9%)を間にはさんで、＜頼りにない＞(13.9%)を大きく上回っている。こうした組合活動への肯定的評価は組合役職の違いを超えて高く、また年齢の上昇とともに増加、特に単組役員や支部三役の多い40代前半層で72.9%に達している（29歳以下53.5% 30代前半58.5% 30代後半67.2% 40代前半72.9%）。

第1-1表 組合員からみた労働組合（男性）

	る* ・頼 1 + 2 な っ て い	な* いど ・ち 3 ら と も い え	な* い頼 ・り 4 に + な っ て い	N A
男性計	61.0	23.9	13.9	1.2
単組役員計	64.5	23.0	11.4	1.1
単組 単組三役	66.7	21.7	10.6	1.1
単組 単組執行委員	64.4	23.6	11.0	1.1
支部役員計	58.5	24.9	15.6	1.0
支部 支部三役	62.7	23.6	13.7	...
支部 支部執行委員	57.0	25.2	16.4	1.5
専 従 体 制 専従役員	72.6	17.5	9.4	0.5
非専従役員・主として組合業務	65.0	23.2	11.1	0.6
非専従役員・主として会社業務	58.7	25.1	14.8	1.3

ところで組合員のホワイトカラー化などを一因とする“組合役員の素人化”が進む中、組合交渉力強化のため専門家としての組合役員の育成が急務となっているが、組合活動への肯定的評価は非専従役員と比べ専従役員ほど高く、また非専従役員でも会社業務が主の人よりも組合業務が主の人ほど高くなっている。組合役員の専門家としての育成は、役員の自己評価を伴うものであることが確認できる。

ところで[組合への評価]別に[組合活動の充実感]及び[組合役員の継続意思]をみると、注目すべき結果があらわれている。労働組合への自己評価の高い組合役員では[組合活動の充実感]が高く、さらに[組合役員の継続意思]においても「続けてやりたい」「やってもよい」という人が多いという結果があらわれている。逆に今後＜やりたくない＞という人は少数にとどまる（第1-2表）。この結果より、組合役員のなり手を増やすためには何よりも組合活動が魅力的で充実感が味わえることが必要だということが示されている。多数の組合役員は組合役員の就任時、就任に消極的だった。このことから就任後の役員の継続を図る

ためには、活動における充実感の維持こそが重要といえる。そして労働組合への自己評価を高めることが充実感を確保し、継続意思を支えることにつながるのである。

第1 - 2表 組合活動への充実感と組合役員の継続意思（男性）

	組合活動の充実感			組合役員の継続意思							
	+ *	な *	4 *	思	れ	い	く	全	2 *	4 *	
	2	感	い	続	他	ど	で	く	や	や	
	じ	・	ち	う	に	ち	な	や	り	5	
	て	3	ら	け	や	ら	き	い	た	り	
	い	と	て	て	つ	と	い	る	い	た	
	る	も	い	り	る	も	だ	だ	い	た	
	・	い	い	た	人	い	け	や	・	く	
	1	え	い	い	が	え	り	り	1	な	
			い	と	よ	な	た	い	+	い	
			い		な	い				い	
組合信頼	*頼りになっている	57.9	30.5	11.4	17.9	22.3	35.8	18.9	4.6	40.1	23.5
	*どちらともいえない	31.5	41.0	27.5	7.8	16.9	37.4	28.8	9.1	24.7	37.8
	*頼りにない	18.2	26.5	55.3	6.2	14.9	24.7	33.1	20.0	21.1	53.1

#### 4. 組合への高い評価の背景

それでは組合活動を活性化し活動水準をあげるためにはどのような条件が必要なのであろうか。

第1節でみたように、組合を取り巻く問題として、組合活動に参加する人が少なかったり、意見のズレや組合への不信、無関心、“役員のなり手不足”などが指摘されていた。それでは労働組合への自己評価を高めるためにはどのような条件が必要なのか、この点を組合活動への自信の背景から探っていくことにしたい。

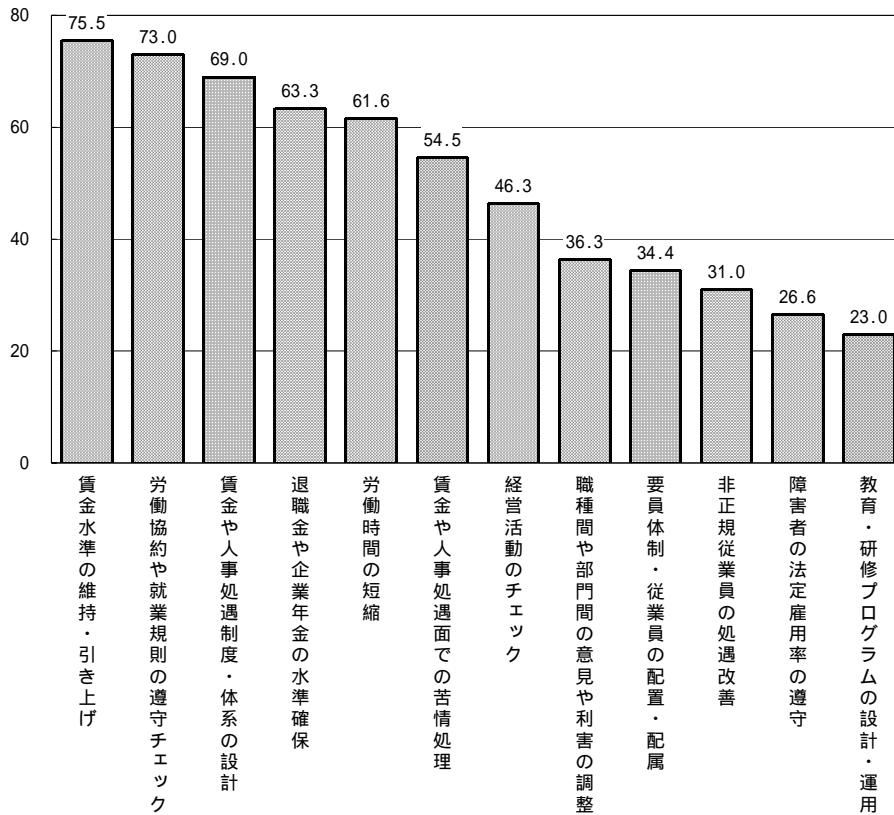
[労働組合の影響力]は第1 - 2図でみるように、[賃金水準の維持・引き上げ]を筆頭に[労働協約や就業規則の遵守とチェック][賃金や人事処遇制度・体系の設計][退職金や企業年金の水準確保][賃金や人事処遇面での苦情処理][労働時間の短縮]において影響力を感じる人が半数を超えている。いわば基本的労働条件については労働組合の役割をきちっと果たしているというユニオンリーダーの自信がうかがえる結果である。

こうした全体的傾向のもとで[所属組合への評価]別に[労働組合の影響力]をみたのが第1 - 3表である。労働組合が<頼りになっている>と肯定的に評価する人は、<頼りにない>と否定的な人と比べ、いずれの項目においても影響力の存在を認めている。こうした共通した特徴の中で、影響力の程度において各項目間で違いがある。

そこでその影響力の差を明示するため、男性について組合役職及び専従・非専従のそれぞれについて、[所属組合への評価]を基準変数にして、労働組合の影響力及び年齢、組合員規模を説明変数とした重回帰分析を行った(第1 - 4表)。なお論点を整理するために[労働組合の影響力]の各項目に対し因子分析を行うことにより抽出した各因子についてみていくことにしたい(因子分析の結果については「労働調査」2002年5月号の[中間報告]を参照)。その特徴を整理すると次のようになる。

第1の特徴は、[所属組合への評価]に対し強い影響を与えているのが男性計、組合役職、専従・非専従のいずれの区分でも、<賃上げや時短>と<制度の遵守や苦情処理>であることである(男性計における標準化回帰係数:<賃上げや時短>0.310、<制度の遵守や苦情処理>0.318)。これと比べ<就労条件の

第1 - 2図 労働組合の影響力（男性、＜影響力がある＞の比率）



第1 - 3表 労働組合の影響力（＜影響力がある＞）(男性)

	賃金水準の維持・引き上げ	賃金や人事処遇制度・体系の設計	退職金や企業年金の水準確保	労働時間の短縮	賃金や人事処遇面での苦情処理	経営活動のチェック	要員体制・従業員の配置・配属	職種間や部門間の意見や利害の調整	非正規従業員の処遇改善	障害者の法定雇用率の遵守	教育・研修プログラムの設計・運用	
組合信頼	85.3	79.2	73.1	70.4	43.4	27.6	64.1	43.9	82.5	56.1	36.9	32.5
*頼りになっている	85.3	79.2	73.1	70.4	43.4	27.6	64.1	43.9	82.5	56.1	36.9	32.5
*どちらともいえない	67.0	58.6	55.2	54.5	23.7	16.3	43.3	29.0	65.1	34.2	25.8	19.7
*頼りになっていない	52.7	47.6	38.9	40.0	16.0	16.0	35.6	18.9	49.8	27.3	16.0	14.9

整備＞や＜連帯活動＞との相関は弱く、それぞれ0.201、0.154にとどまる。このように第1の特徴は、＜賃上げや時短＞と＜制度の遵守や苦情処理＞に対する影響力の認識の差が、所属組合への自己評価の背景として大きい点である。

第2の特徴は、所属組合への自己評価に強い影響力を持つ＜賃上げや時短＞と＜制度の遵守や苦情処理＞とを対比した場合、相関の強さでは前者が後者を上回っていることである。これは設問〔労働組合の影響力の有無〕における＜影響力がある＞上位項目の中に、因子＜賃上げや時短＞の要素である〔賃金水準の維持・引き上げ〕〔賃金や人事処遇制度・体系の設計〕〔退職金や企業年金の水準確保〕〔労働時間の短縮〕の各



第1-4表 [所属組合への評価]を基準変数にした重回帰分析(男性)

	男性計	組合役職				専従体制		
		本部三役	本部執行委員	支部三役	支部執行委員	専従者	組非専従業務役員・主に	会非専従業務役員・主に
年齢(満)	.073 *	.133	.102	.070	-.020	.121	-.052	.087 *
組合員規模	-.081 *	-.085	-.101	-.081	-.031	.003	-.058	-.093 *
賃上げや時短	.310 *	.348 *	.365 *	.235 *	.293 *	.309 *	.384 *	.294 *
制度の遵守や苦情処理	.318 *	.284 *	.279 *	.370 *	.311 *	.295 *	.324 *	.315 *
就労条件の整備	.201 *	.143 **	.167 *	.216 **	.292 *	.159 **	.250 *	.196 *
連帯活動	.154 *	.002	.162 *	.134 **	.172 *	.142 **	.171	.150 *
修正決定係数	.261	.221	.270	.233	.269	.285	.277	.244
N =	1,444	168	593	203	418	192	196	1,051

注: \*\* p&lt;0.01

\* p&lt;0.05

項目が含まれていることによる。すなわち「労働協約・規則の遵守」「苦情処理」「経営チェック」といった活動の側面よりも、賃金・労働時間等について影響力を持つ、すなわちこうした基本的労働条件への取り組みをきちんと行ってきたという活動状況への自己評価が所属組合への評価の背景となっているといえる。

第3の特徴は、こうした<賃上げや時短>との相関の強い属性区分が単組本部であることである(<賃上げや時短>における標準化回帰係数:単組本部三役0.348、単組本部中執0.365、支部三役0.235、支部中執0.293)。逆に<制度の遵守や苦情処理>においては、支部三役を筆頭に支部役員で強く、所属組合への自己評価に与える影響力では<賃上げや時短>を上回っている(<制度の遵守や苦情処理>における標準化回帰係数:同0.284、0.279、0.370、0.311)。単組、支部のそれぞれの組合組織に期待される役割の違いがこうした結果となってあらわれたものである。

さらに注目すべき点は、支部役員、特に支部中執では<就労条件の整備>('教育・研修プログラム'「要員体制」「職種間の意見調整」)において強い相関が見られることである(同支部三役0.216、支部中執0.292)。こうした活動領域に対する支部役員の強い責任意識を示すものといえる。

第4の特徴は、専従、非専従の区分を超えて<賃上げや時短><制度の遵守や苦情処理>との強い相関がみられる点である。会社業務が主の非専従役員でも、<就労条件の整備><連帯活動>と比べ<賃上げや時短><制度の遵守や苦情処理>との相関が強い。専従、非専従といった役員身分の違いを超えて、組合役員共通して所属組合の自己評価に影響を与えているのが<賃上げや時短>と<制度の遵守や苦情処理>であるということである。

以上の結果より、組合役員の自信の背景には<賃上げや時短>と<制度の遵守や苦情処理>への組合の強い影響力があり、とりわけ[影響力の有無]の回答でトップだった[賃金水準の維持・引き上げ]が含まれる<賃上げや時短>の活動成果が最も強く影響しているといえる。労働組合の効果がこうした分野において発揮されてこそ、次代のユニオンリーダーは、組合に期待される役割を果たしていると認識でき、同時に、組合員の評価を得られると考えているといえる。

一方、[非正規従業員の処遇改善]や[障害者の法定雇用率の遵守]など<連帯活動>についての組合影響力の弱さは、労働組合を評価する役員でもみられる特徴である。企業別労働組合における弱点として社会全体を見据えた運動の弱さがしばしば指摘されてきたが、[労働組合の今後の取り組み課題]において、残念ながら[未組織の組織化・産別加入の促進][ボランティアなど社会貢献活動]を取り組み課題としてあげた人は5割前後にとどまっている。労働組合に対し社会に貢献する活動への期待が高まる中、その実現には克服すべき課題が多くあるといえるだろう。

## 5.まとめ

“組合役員のなり手不足”対策としては、次章で触れるように、組合活動に魅力があり、活動の充実感の持てる組合役員キャリアを築けるかどうか重要なポイントである。今回調査では、そのための条件として“自らの組合活動が組合員から信頼、評価されていること”が最も重要な条件であり、そしてその評価を最も強く左右するのが<賃上げや時短>に関連した問題、すなわち基本的労働条件であることが明らかになったといえよう。

かつて組合員の組合ばなれ対策として、シンボル革新などを柱としたユニオンアイデンティティ活動(U I)が盛んになったが、その後U I活動は大きく後退した。U I活動の後退の背景には厳しいリストラを伴った長期不況の影響があることはいうまでもない。U I活動の意義は労働組合の活動スタイルとして改めて問われる必要があるが、長期不況下のリストラにおける厳しい雇用環境と労働諸条件の切り下げを前にして、組合員の期待が基本的労働条件の維持・獲得に向かったというのが実態であろう(注)。そして今回調査においても、次代のユニオンリーダーは自己評価の基準として基本的労働条件の維持・獲得を最重視するという結果があらわれている。また21世紀に向けた新しい組合モデルの構築をめざした電機総研調査(2002年)では、労働組合の取り組み領域においていわゆる“選択と集中”が進められていることが報告されている。ユニークな様々な取り組みへの工夫が報告書で示されているが、基本的労働条件を取り組みの柱にした運動の強力な構築が期待されていることは言うまでもない。

ここで問題とされるべき点は組合員の期待の中身とユニオンリーダーの考える活動実績との乖離である。春闘においてはベースアップの見送り、定昇の切り下げなど、実質的な賃金の切り下げが進んでいるからである。今回調査では、組合員とユニオンリーダーとの間の乖離の中身、距離について検証することはできないが、ユニオンリーダーの自信の根拠となった労働組合の影響力にかけりがあらわれることとなり、今後の推移が注目される場所である。

### 注

都留康(2002年)は組合員アンケートの結果から、組合ばなれの最大の要因が基本的労働条件に対する労働組合の取り組みへの評価にあることを示している。

### 参考文献

- 都留 康(2002年)『労使関係のノンユニオン化 - ミクロ的・制度的分析』(東洋経済新報社)
- 電機総研(2002年)『「小さな大労組」研究報告書』(電機連合)

## 第2章

## 組合役員就任理由の変化とその影響力

調査研究員 加藤<sup>かとう</sup> 健志<sup>たけし</sup>

## 1. はじめに

現在の組合活動における役員のあり方は、かつての“エリート育成型”から“全員参加型”へとシフトしていることが聞かれる。なり手不足の問題とも関係するが、活動家として運動の第一線で組合を盛り立てるような役員は少なくなってきた。この“全員参加型”の役員構成は、多くの人に組合の活動を周知させること、組合の現状や活動の問題点を全員で考えられることなどのメリットがある反面、役員になることを望まない人も役員として登用されるというデメリットも考えられる。実際は、このような労働組合の役員として組合活動を先導しようという意欲もなく役員になってしまっている人が多いのではなかろうか。

本章では、次代のユニオンリーダーが役員に就任する際の理由から、役員になる際の動機を探っていく。また、その組合役員への就任理由の違いが組合活動、組合との関わり方にどのような影響をもたらしているのかをみていく。特に、役員として活動の先頭に立つ意欲があまりないような、消極的な次代のユニオンリーダーがどのように考えているのかは注目したい。

## 2. 調査結果の概要 - 組合役員の就任理由 -

本調査では、組合役員の就任理由を前回（1996年実施）今回とも同一の設問で尋ねている。まず、今回の調査結果について第2-1表からみると、最も多いのは「情報が広がり視野が開ける」（58.0%）で、「ことわる理由がなかった」（49.1%）がそれに次いでいる。以下、「職場では身につけにくい能力の取得」（24.5%）、「出身職場の声を反映したい」（21.1%）が2割台、「労働条件を改善したい」（16.3%）、「差別・人事の不公平を撤廃したい」（11.4%）が1割台で続いている。他方、「昇進・昇格に有利になる」（2.8%）、「社会や政治の革新につくしたい」（2.7%）などは少ない。

ここで注目すべきは、「ことわる理由がなかった」という消極的な姿勢で役員に就任する役員が多いこととともに、「出身職場の声を反映したい」（24.5%）や「労働条件を改善したい」（21.1%）、「差別・人事の不公平を撤廃したい」（16.3%）といった職場をよりよく改善しようという理由で就任する人が少ないことである。また、「社会や政治の革新につくしたい」の少なさも目立っており、“世のため、人のため”に役員になったという人は少ないといえる。

前回の調査結果と比較すると、「出身職場の声を反映したい」（前回28.0%）は6.9ポイント、「労働条件を改善したい」（前回24.0%）は7.7ポイントと大きく減少しており、「差別・人事の不公平を撤廃したい」（前回13.6%）や「健全な労使関係を構築したい」（今回7.7%、前回9.4%）も減少傾向にある。また、「社会や政治の革新につくしたい」（前回3.6%）もほとんどいまま変わっていない。逆に、「ことわる理由

第2 - 1表 組合役員の就任理由（2002年 N = 2,189 1996年 N = 2,715）

	2002年	1996年	-
情報が広がり視野が開ける	58.0	64.3	-6.3
ことわる理由がなかった	49.1	42.6	6.5
職場では身につけにくい能力の取得	24.5	30.6	-6.1
出身職場の声を反映したい	21.1	28.0	-6.9
労働条件を改善したい	16.3	24.0	-7.7
差別・人事の不公平を撤廃したい	11.4	13.6	-2.2
なんとなく面白そうだった	10.8	8.3	2.5
健全な労使関係を構築したい	7.7	9.4	-1.7
世話役活動が好きだから	7.3	9.5	-2.2
仕事にもの足りなさを感じていた	6.8	6.4	0.4
昇進や昇格に有利になる	2.8	3.5	-0.7
社会や政治の革新につくしたい	2.7	3.6	-0.9
かっこういいと思った	0.7	0.4	0.3
その他	15.3	11.2	4.1
N A	1.1	0.8	0.3

がなかった」(前回42.6%)は6.5ポイント増加している。すなわち、この5年間で“世のため、人のため”に役員になった人は減少しており、消極的な就任理由の役員が増えていることが明らかになっている。

### 3. 就任理由の2タイプとプロフィール

前項でみた就任理由の中で、次代のユニオンリーダーを大きく2つのタイプからみることにする。まず、第一のタイプは、「出身職場の声を反映したい」、「労働条件を改善したい」、「差別・人事の不公平を撤廃したい」、「健全な労使関係を構築したい」、「社会や政治の革新に努めたい」を選択した、いわゆる“世のため、人のため”に役員になったといえるタイプで、これを「改善型」(N=914)とする。また、第二のタイプは「ことわる理由がなかった」を選んだタイプで、これを「消極型」(N=241)とする。

これらの2つのタイプについてのプロフィールをみたものが第2 - 2表である。これを見ると、消極型はやや女性が多く、平均年齢で改善型と比べて1.7歳若い。また、学歴では消極型で大卒者が6.8ポイント多く、改善型では高卒者が3.4ポイント多い。職種については、改善型で技能系が6.9ポイント多く、消極型では事務系が10ポイント以上多くなっている点が目立っている。このような基本的な属性からは、消極型で若い高学歴ホワイトカラーが多く、改善型で中堅層の現業が多い点があらわれている。全体に高学歴化、ホワイトカラー化が進む組合役員の中であって、消極的な就任理由を持つ人では、そのような層が多いことが示されている。

次に、同表から組合役員のプロフィールについてみていく。役職でみるとそれほど大きな違いはないものの、改善型で若干三役（企業、支部とも）についている人が多くなっている。執行委員以上の役員経験年数では、改善型が平均で4.3年、消極型が3.5年と0.8年の開きがある。但し、これについては消極型で年齢構成が若いことも影響していると考えられる。専従、非専従にも大きな違いはないものの、専従者、もしくは非専従でも組合業務中心の人が改善型で若干多いことがわかる。注目されるのは平均活動時間で、春闘時一

第2-2表 次代のユニオンリーダー2タイプのプロフィール

	件数	性別		年齢		学歴					職種				
		男性	女性	中央値	平均値	中卒	高卒	高専・短大卒	大卒	大学院修了	技能系	事務系	技術系	営業・販売・サービス系	その他
改善型	914	90.3	9.7	33.5	34.0	0.9	48.6	11.7	34.7	4.2	27.2	24.6	27.9	7.0	13.1
消極型	241	87.6	12.4	32.5	32.3	1.2	45.2	9.5	41.5	2.5	20.3	35.7	29.0	5.4	9.5

	組合の役職						役員経験年数		専従・非専従			平均活動時間			
	企業の三役	企業・役員執行委	企業・役員執行委の青年女性	支部の三役	支部・役員執行委	支部・役員執行委の青年女性	その他	中央値	平均値	専従	非専従・組合	非専従・会社	春・闘争時(一週)	週闘争時(一週)	休日に出た日数
改善型	9.1	40.5	2.3	12.7	27.7	1.5	6.1	3.5	4.3	10.4	16.2	72.6	14.9	10.2	9.0
消極型	6.2	41.5	1.7	10.4	27.0	1.7	10.8	2.5	3.5	7.9	14.9	75.1	11.4	6.9	5.7

週間当たりの平均では改善型が14.9時間、消極型が11.4時間と3.5時間の差がある。また、闘争時以外の一週間平均でも改善型、消極型がそれぞれ10.2時間、6.9時間で3.3時間の開きがあり、組合活動で休日に出た日数ではそれぞれ9.0日、5.7日と3.3日の違いがある。すなわち、改善型と比べて、消極型では組合活動に携わる時間が少なくなっているのが現状である。役職構成や専従・非専従の構成に若干違いがあるものの、動機によって活動時間が左右される面もあると考えられる。

#### 4.2 タイプの組合活動の現状

それでは、これらの2つのタイプが組合活動の現状をどのように感じているのかについて、[役員をやっていたよかったこと][組合活動の充実感]の2つの設問を通してみていこう。

第2-3表から現状についてみると、[組合役員をやっていたよかったこと]では改善型、消極型ともに「企業全体このことが分かる」、「企業以外の知識や情報に恵まれる」、「つきあいの範囲が広がった」の3項目が上位を占めており、組合役員になると「職場にはわからない企業内外の情報が得られること」や「新たな人的ネットワークの形成」をメリットとして感じている点は共通しているといえる。但し、改善型では情報の獲得をあげる人が多く、消極型では人的ネットワークをあげる人が多い点は異なっている。また、消極型では「能力や創意性を発揮する余地が大」や「責任や権限が与えられている」をあげる人が少なく、意欲の問題もあるだろうが、活動の中で自らが腕を振るう機会がなかったということも考えられる。

[組合活動の充実感]では、改善型で<感じている>:「どちらともいえない」:<感じていない>が56.2%:28.1%:15.5%と半数以上は充実感を感じていることがわかる。一方、消極型ではそれぞれ20.3%:41.9%:37.8%であり、充実感を感じている人は2割と少なく、逆に感じていない人が4割近い。先にみた活動時間の短さや、腕を振るうことが出来なかったことの影響があろう。

第2 - 3表 次代のユニオンリーダー2タイプにおける組合活動の現状

		改善型	消極型	
組合活動の現状	よかつたこと	能力や創意性を発揮する余地が大	12.0	2.1
		責任と権限が与えられている	9.3	2.9
		成果や結果がみえる	13.0	6.2
		企業全体のことが分かる	65.0	52.7
		企業以外の知識や情報に恵まれる	40.7	31.5
		企業の責任者と対等に話し合える	14.3	7.5
		つきあいの範囲が広がった	32.2	44.4
		企画や行動に皆がついてきてくれた	3.9	2.1
		その他	2.2	4.1
		充実感	*	感じている
どちらともいえない	28.1			41.9
感じていない	15.5			37.8

しかし、逆の見方をすれば、消極型でも2割は充実感を感じているといえる。そこで、消極型のなかの<充実感あり>と<充実感なし>について[組合活動で感じること][組合の影響力][これからの組合活動]について考え方に違いがあるのかどうかをみていこう。なお、ここでは該当する設問をあらかじめ因子分析(主成分分析法)し、それぞれ抽出した各因子の得点からみていく<sup>1)</sup>。

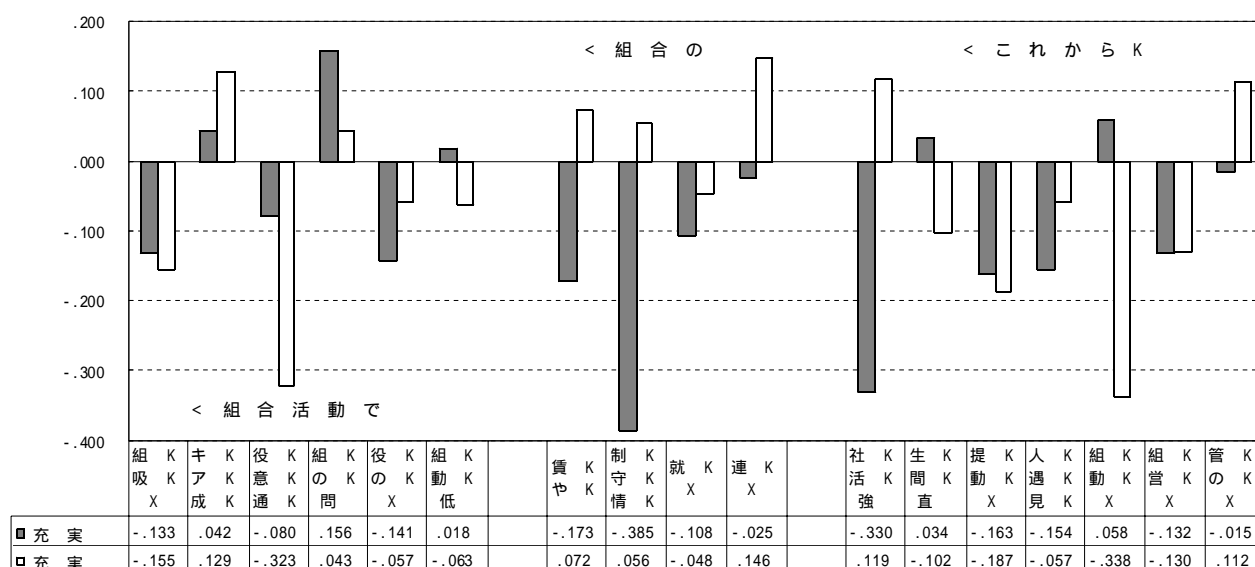
まず[組合活動で感じること]についてみると、<充実感あり>で「役員間の意思疎通問題」を感じない点が目立つ。消極型でも充実感を感じている人は、役員間でコミュニケーションがしっかりと取れている組合にいるようだ。

[組合の影響力]については、<充実感なし>でいずれの項目についても評価が低いことが示されており、特に「制度遵守や苦情処理」、「賃上げや時短」については影響力を感じていないことがわかる。一方、<充実感あり>では、「連帯活動」については評価がやや高く、その他の項目についても平均並みの影響力はあると考えているようだ。

次に[これからの組合活動]についてみていこう。<充実感あり>では「組合活動の刷新」の評価が低い点が目立つ。また、大きくはないが「社会活動の強化」、「管理職の組織化」はプラス、「提言活動の充実」、「生活時間の見直し」はマイナスに向いている。一方、<充実感なし>では「社会的活動の強化」の評価の低さが特徴的で、「提言活動の充実」や「人事処遇制度の見直し」、「組合運営の改善」についてもマイナスを示している。

消極型における<充実感あり>と<充実感なし>の違いは、役員間のコミュニケーション、組合員の参加といった日頃の活動上の問題だけでなく、組合の影響力の強さとも関わりがある。また、今後の活動についても、充実感をもつ人は社会的な活動や管理職の組織化といった組合外の活動を求める傾向にある。但し、組合活動の刷新は求めてられていない。この因子は「組合役員の任期の継続と専門家を図る」や「組合の運営面で組合執行部の権限や判断を強める」が主要な項目となっていることから、これらの人では“全員参加型”の活動を求める傾向にあるようだ。

第2-1図 消極型・充実感の有無別にみた組合活動について



### 5.2 タイプの組合活動の今後

このような現状を踏まえ、次代のユニオンリーダーが今後についてどのようなイメージをもっているのかを [ 役員の継続意思 ] [ 今後の生活関心 ] という設問よりみていく ( 第2-4表 )。

まず、組合役員の継続意思では、改善型で今後も < やりたい > と考えているのは45.0%、「どちらともいえない」が34.9%、< やりたくない > が19.6%と半数近くは今後も継続する意思を持っているようだ。一方、消極型では、それぞれ20.7% : 25.7% : 53.5%と、継続意思のない人が半数を超え、継続意思を持っている人は2割にとどまる。

また、[ 今後の中心的生活関心 ] で「組合活動のなかで」をあげた人に注目すると、改善型では11.4%があげているが、消極型では1.2%とほとんどあげられていない。その分、消極型では「自分の仕事のなかで」があげられており、組合の役員を職業キャリアの1つの通過点としか考えていない人が大多数を占めるといえそうである。

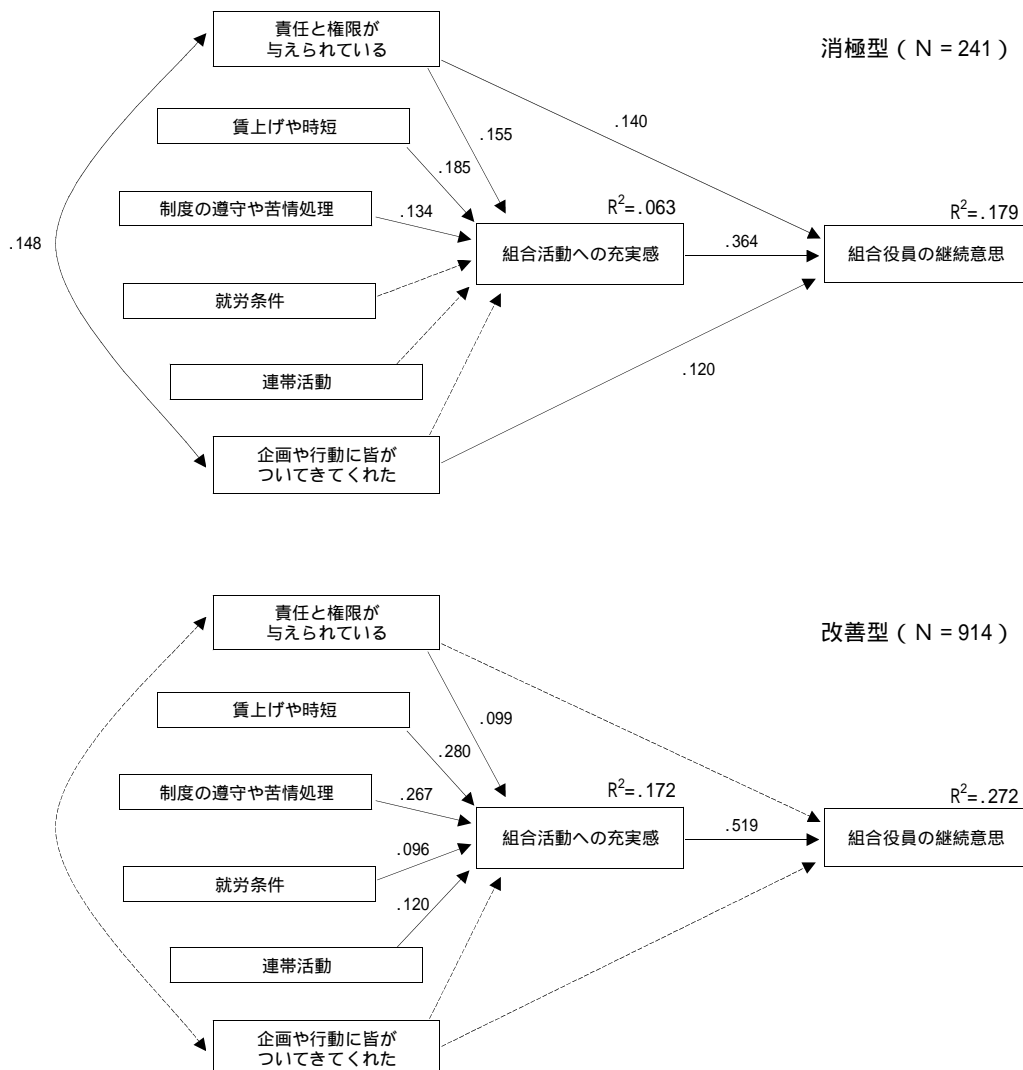
第2-4表 次代のユニオンリーダー2タイプにおける組合活動の今後

		改善型	消極型
今後の展望	継続意思		
	* やりたい	45.0	20.7
	どちらともいえない	34.9	25.7
	* やりたくない	19.6	53.5
	中心的生活関心		
	自分の仕事のなかで	48.1	58.9
	企業・自治体のなかで	26.4	16.6
組合活動のなかで	11.4	1.2	
社会貢献活動のなかで	5.3	4.6	
政治のなかで	1.3	0.4	
その他	6.1	17.8	

しかしながら、消極層の中にも継続意思を持つ人が全くいないわけではなく、2割の人は続けてもよいと考えているとみることできる。そこで、ここでは改善型と消極型の継続意思の背景をみていき、消極型が今後組合活動を継続するために何が必要かを探っていく。分析にはパス解析を用いているが、統計的に有意 ( $p < 0.05$ ) であったパスに関しては、実線とその係数を示してあり、有意でなかったパスは点線で示してある。なお、分析に先立って説明変数として使用する因子について、モデルの有効性や標準化係数と相関係数との整合性をチェックした。

第2 - 2図からみると、消極型と改善型とも「組合活動の充実感」(パス係数：消極型 = .364 改善型 = .519) が継続意思に強く影響しているが、その影響度合いが消極型では若干小さい。その分、消極型では「責任と権限が与えられている」(.140) や「企画や行動に皆がついてきてくれた」(.120) が影響しており、自らが取り仕切れるような活動をしている人、そしてその成果が出た人ほど継続意思が高まるようである。また、充実感に影響を与えているものについても、改善型では「賃上げや時短」(.280) 「制度の遵守や苦情処理」(.267) だけでなく「就労条件」(.096) 「連帯活動」(.120) といった組合の影響力全体が背景となっているが、消極型では「就労条件」、「連帯活動」については有意でなく、「賃上げや時短」(.185) 「制度の遵守や苦情処理」(.134) と並んで「責任や権限が与えられている」(.155) の影響がみられる。

第2 - 2図 改善型・消極型の継続意思モデル





## 6. まとめ

役員就任時において「ことわる理由がなかった」に代表される消極的な意識をもつ人(消極型)が多い点、「労働条件を改善した」や「社会や政治の革新に努めたい」といった“世のため、人のため”に役員になる人(改善型)が少ない点は事実である。また、この傾向はこの5年間でより強くなっている。今後、この傾向が緩和されるとは思えず、むしろ加速するのではないかとと思われる。次代のユニオンリーダーにおける消極型の増加と改善型の減少がこのまま続けば、役員になっても組合活動に割く時間が少なく、充実感を感じないために役員として組合にとどまらないといった組合活動の弱体化を促すことになりかねない。

では、今後増加していくであろう消極型が組合活動に意欲を持って取り組めるようにするにはどうすればよいのだろうか。一つには、責任や権限を持たせることの必要性があげられる。自らの力で活動を行うという環境にあれば、充実感を感じることもでき、その後の継続にもつながっていくことになる。また、役員間でしっかりとコミュニケーションをとること、活動を全員で行うこと等といった組合における風通しの良さも必要である。“エリート育成型”から“全員参加型”へとシフトしている役員構成の現状をみても、この点は今後より重要になっていくと考えられる。もう一つは、組合活動の新たな展開に目を向けることである。もちろん、賃上げや時短といった基本的な活動を担保することが必要ではあるが、その上で社会的活動や組合員範囲の見直しなどを求める動きが出始めている。新たな活動の主軸を確立することで、消極型の次代のユニオンリーダーであっても、組合活動に対するモチベーションを上げることが出来るのではなかろうか。

### 注

因子分析の詳細は、『2002年 労働調査5月号』を参照。

### 参考文献

- 稲上毅編(1995年)『成熟社会の中の企業別組合』(日本労働研究機構)
- 岩崎馨(2000年)『日本の労働組合の現状と課題』(社会生産性本部)

## 第3章

# 次代のユニオンリーダーの人材育成

調査研究員 おくら 小倉 よしかず 義和

### 1. はじめに

昨今、労働組合が抱える問題点として、組合活動の担い手(執行部に限らず職場委員に至るまで)がいないことがあげられている<sup>1)</sup>。日頃の仕事の忙しさやキャリアとしての魅力のなさなど、さまざまな要因が考えられるが、組合活動そのものに関心や期待が薄れてきていることが大きな影響を与えていよう。とはいえ、組合活動を支え、その影響力を維持、高めていけるかどうかは、組合活動を担う人材によるところが大きい。そのような意味でも、組合内の人材育成は大きな課題となっている。

そこで、本章では、ユニオンリーダーの人材育成といった点に焦点を当て、その実態と今後のあり方を考察する。考察の方法としては、まず、今回の調査研究に関連するであろう先行研究を取り上げ、サーヴェイを行うこととした。さらに、それらの調査研究の結果と、今回の調査研究の結果とを照らし合わせ、何らかのアプローチを加えることにした<sup>2)</sup>。上記のような視点を踏まえながら、ユニオンリーダーの人材育成の実態を概観することにした。

### 2. 研究サーヴェイ

これまで、ユニオンリーダーの属性やキャリアについて取り上げた事例調査は多数みられるが、ユニオンリーダーの人材育成面に焦点を当てた調査研究はきわめて少ない<sup>3)</sup>。ここでは、その中から「優秀な組合役員が育たない理由」、「組合業務遂行に役立っていること」、「人材育成方法」といった点に着目しておきたい。

#### (1) 優秀な組合役員が育たない理由

多くの組合において、労使交渉の場で経営側と十分な議論ができない、組合員の期待に応えられないという“組合役員の素人化”といった問題が聞かれるようになって久しい。その背景には、組合役員の任期が短くなり、組合役員個々の技能が蓄積されない、組合活動のノウ・ハウやそれまでの経験が上手く伝承されない、などといった実態もあるが、役員育成上の何らかの問題が潜んでいるものと思われる。

優秀な組合役員が育たない理由をたずねているものに、21世紀研究会の調査研究(1992)がある。この調査は、労働組合のリーダー(役職員)のキャリア形成の実態を明らかにするために、民間の単産以上の事務職員を除いた専従役職員全員を対象として行われたアンケート調査(679人に調査票を送付、回答は302人、回収率：44.5%)である。

役員全体の結果では、「組合活動の成熟化に伴い、実践的に鍛えられる機会や場が少なくなっているこ

と」が44.4%で最も多く、次いで「出身組合や職種、地域などのバランスが優先され、適材、適所の人材配置による人材の育成ができないこと」が39.7%、以下「組合役員の社会的評価が低いこと」(32.2%)、「組合役員の期間が長引くと、同期の人との処遇上の差がついてくること」(14.9%)、「組合役員の経験を、昇進や転職のステップと考える人が増えていること」(14.2%)、「組合役員の企業内での評価が低いこと」(11.5%)があげられている。

このことから、優秀な組合役員を育成するには、実践的な機会や場を与え、適材適所の配置を行うことが重要と考えられていることが明らかにされている。

(2) 組合業務遂行に役立っていること

また、同調査研究では、組合業務の遂行にあたってどのような点が役立っているのかについてたずねている。

第3 - 1表によると、「自己啓発による勉強」(53.9%)と「日常の組合業務の経験」(52.2%)、「実際の労使交渉や労使協議会での経験」(45.1%)が半数前後で上位にあげられている。それ以外では「考えを同じくする団体や組織、グループでの勉強」(28.1%)、「上部団体が主催、共催した講座」(24.4%)、「海外派遣や研修」(21.0%)、「組合以外の団体や機関が主催した講座」(20.3%)、「産業・企業レベルの組合が主催、共催した講座」(19.3%)などが続いている。

第3 - 1表 組合業務の遂行にあたって役立っていること

	自己啓発による勉強	会での交渉や労使協議	労働者の組合業務の経験	日常の組合業務の経験	同等の勉強団体や組織	企業での勉強	共催講座	産業界の講座	産業界の講座	上部団体の講座	組合以外の講座	海外派遣や研修	その他	N
役職員計	53.9	45.1	52.2	28.1	3.1	19.3	24.4	20.3	21.0	5.8	3.4			
身分別	在籍役員	53.6	51.4	56.4	28.7	2.8	23.2	23.2	19.3	23.2	5.5	-		
	離籍役員	54.8	52.4	42.9	26.2	4.8	16.7	38.1	23.8	14.3	4.8	2.4		
	組合採用役員	58.6	31.0	37.9	31.0	-	13.8	17.2	17.2	41.4	6.9	10.3		
	職員	52.8	11.1	61.1	30.6	-	11.1	22.2	19.4	8.3	5.3	13.9		

出所) . 日本労働研究機構『ユニオンリーダーの意識とキャリア形成』(1992年)第4章より作成。

上記の結果を踏まえて、組合業務の遂行にあたりOJTによる経験が役立っているという点を指摘しているが、ここで注目されるのは、役立つものの重視度合いが、組合役員の身分(在籍役員か、離籍役員か、職員か)によってOJTによる経験か、もしくは講座かで違いがみられることである。

(3) 人材育成方法

では、組合役員の育成をするためには、具体的にどのような方法がいいと考えられているのだろうか。ユニオンリーダーが自らの人材育成をどのように進めていこうと考えているかについてたずねているもの

に、(財)労働問題リサーチセンターが行った調査研究がある<sup>4)</sup>。この中で、藤村博之(1995)は、組織形態別、役員別にみた結果から、それぞれの育成方法に違いがみられる点を指摘している。

例えば、単位組織についてみると、本部三役では「経営トップ・経営層との突っ込んだ情報交換や意思疎通」が際立って多いのに対して、本部執行委員では「労使協議・交渉への出席と発言」、「他企業の組合役員との接触や意見交換」、「職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通」が並んでいる(第3-2表)。このことから、本部三役では経営者との話し合いこそが重要視されていること、本部執行委員ではさまざまな仕事を担っていることから、幅広く経験する必要があることを指摘している。さらには、支部レベルの役員の他、単位組織役員の結果からも、それぞれの組織形態、それぞれの役職に適応した人材育成方法が選択されているという実態を論じている。

第3-2表 ユニオン・リーダーの育成方法

単一組織役員		単位組織役員		
本部三役	経営トップ・幹部層との突っ込んだ情報交換や意思疎通	59.4	他企業の組合役員との接触や意見交換	49.2
	他企業の組合役員との接触や意見交換	44.8	経営トップとの突っ込んだ情報交換や意思疎通	47.6
	労使協議・交渉への出席と発言	35.0	労使協議・交渉への出席と発言	37.6
本部執行委員	労使協議・交渉への出席と発言	39.3	他企業の組合役員との接触や意見交換	50.4
	他企業の組合役員との接触や意見交換	38.2	職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通	47.0
	職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通	34.3	労使協議・交渉への出席と発言	37.7
支部委員長	職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通	59.0	職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通	81.1
	労使協議・交渉への出席と発言	46.2	上級・先輩役員との突っ込んだ話し合い	42.1
	経営トップ・幹部層との突っ込んだ情報交換や意思疎通	38.5	組合内部講師による研修	37.9
支部書記長	上級・先輩役員との突っ込んだ話し合い	39.5		
	他企業の組合役員との接触や意見交換	36.8		
	職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通	36.8		
支部執行委員	職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通	60.4		
	上級・先輩役員との突っ込んだ話し合い	47.9		
	他企業の組合役員との接触や意見交換	31.3		

注) . いずれも上位3項目、数値は%。  
出所) . 稲上毅編『成熟社会のなかの企業別組合』(1995年)第2章より作成。

### 3. 今回の調査研究で見出された組合役員の人材育成

今回の調査研究では、前節でみた[組合業務遂行に役立っていること][人材育成方法]について、同様な設問がある。以下では、それらの結果について、簡単に触れておきたい。

第3 - 3表 現在の組合業務の遂行にあたり、役立っているもの

	日常の組合業務の経験	で労使交渉や労使協議会の経験	自己啓発による勉強	体考等方式を同じくする団体等での勉強
総計	66.6	55.2	30.1	25.6
2年未満	68.3	44.9	30.0	22.5
2年以上	66.7	58.4	28.8	23.9
4年以上	69.9	59.9	32.1	27.5
6年以上	63.8	68.1	30.0	26.3
8年以上	60.7	63.4	32.5	36.6
専従役員	69.6	67.0	36.1	31.7
非専従役員・主として組合業務	69.2	54.9	30.5	25.6
非専従役員・主として会社業務	66.2	54.4	29.1	24.5

注1) . いずれも上位4項目、数値は%。

注2) . 当該データには、NTT労組および全連のデータは含まれていない。

注3) . 支部・単組執行委員以上の役員経験年数別、現在の身分別。

#### (1) 現在の組合業務の遂行にあたり役立っているもの

第3 - 3表をみると、「日常の組合業務の経験」が66.6%で最も多く、次いで「実際の労使交渉や労使協議会での経験」(55.2%)があげられており、OJTによる経験が重要視されていることがわかる。それ以外では、「自己啓発による勉強」(30.1%)や「考え方を同じくする団体等での勉強」(25.6%)などがその後に続いている。なお、「日常の組合業務」や「実際の労使交渉や労使協議会」といったOJTによる経験が上位にあげられている結果は、前回調査と比べても変わっていない<sup>5)</sup>。

また、役員経験年数別では若干の違いが生じており、「日常の組合業務の経験」は経験年数の長短に関わらず6割台と高いが、「労使交渉や労使協議会での経験」に加えて、「考え方を同じくする団体等での勉強」は、経験年数が長くなるほど多くなっている。ここでは具体的な数値は省略するが、役職別においても同様な傾向がみられる。つまり、経営側との交渉や折衝を担う上位の役職に就いている人ほど、「労使交渉や労使協議会での経験」を重視する度合いが強くなっている。

さらに、現在の身分別に着目すると、非専従役員に比べて専従役員では「労使交渉や労使協議会での経験」や「自己啓発による勉強」、「考え方を同じくする団体等での勉強」が多く、21世紀研究会の調査研究の結果ともほぼ共通している。

このように、組合業務の遂行にあたってOJTによる経験の大切さが明らかになっているが、役員としての経験の積み重ねや就いた役職によって、役立つものの中身にも広がりが見られる。

#### (2) 組合役員層の最も有効な人材育成方法

組合での役職別にみた第3 - 4表によると、企業の三役や執行委員・役員では、「職場討議など一般組合員との頻繁な意思疎通」が第1位となっている点は共通しているが、企業の三役では「他企業の組合役員との接触や意見交換」が第2位、「労使協議・交渉への出席・発言」が第3位にあげられているのに

対して、執行委員・役員では「上部組織の役員や先輩役員との突っ込んだ話し合い」が第2位、「他企業の組合役員との接触や意見交換」が第3位である。

いずれの役職にも共通しているが、一般組合員との頻繁な意思疎通は、組合活動を始める上での出発点といえる。実際の労使交渉や折衝を担う三役では、労使協議・交渉へ出席することが役員育成に有効なのはもとより、他企業の組合役員との意見交換によって視野を拡げたり、自らの活動を見つめ直すことにも重きが置かれている。他方、執行委員・役員の場合、上部組織役員をはじめ、他企業の組合役員とのコミュニケーションが有効策と考えられ、幅広い層との関わりがより重視されている。

第3 - 4表 組合役員層の最も有効な人材育成方法

		第1位	第2位	第3位
企業	三役	一般組合員との頻繁な意思疎通	他企業の組合役員との意見交換	労使協議・交渉への出席・発言
	執行委員・役員(除く三役)	一般組合員との頻繁な意思疎通	上部組織役員との話し合い	他企業の組合役員との意見交換
	青年女性委員長(部長)	上部組織役員との話し合い	他企業の組合役員との意見交換	一般組合員との頻繁な意思疎通
支部	三役	一般組合員との頻繁な意思疎通	労使協議・交渉への出席・発言	上部組織役員との話し合い
	執行委員・役員(除く三役)	一般組合員との頻繁な意思疎通	上部組織役員との話し合い	労使協議・交渉への出席・発言
	青年女性委員長(部長)	一般組合員との頻繁な意思疎通	他企業の組合役員との意見交換	上部組織役員との話し合い

注1) . いずれも上位3項目。

注2) . 企業の三役の、第2位と第3位は同比率。

注3) . 企業の青年女性委員長(部長)の、第1位と第2位は同比率。

注4) . 支部の青年女性委員長(部長)の、第3位(「イベント・行動の企画や参加」)は同比率。

#### 4 . おわりに

これまでの考察で明らかになったことを、以下にまとめておきたい。

組合業務の遂行にあたっては、日常の組合業務や実際の労使交渉での経験など、OJTによる経験の大切さが明らかになっていた。組合役員にとっては、OJTによる経験を柱としながら、役員としての経験の積み重ねや就いた役職の拡がりとともに、組合の垣根を超えた経験も、業務を遂行する上で大きな役割を果たしている。

最も有効な人材育成方法は、やはり一般組合員との意思疎通である。とはいえ、企業もしくは支部、三役もしくは執行委員など、それぞれの組織形態、それぞれの役職に適応した人材育成方法が有効だと考えられている。この点については、これまでの調査と何ら変わりがない。

労働組合の組織率や求心力の低下といった現象は、組合活動に対する組合員の魅力や期待が薄れてきている“組合員の組合離れ”にとどまらず、組合活動が組合員の関心やニーズの変化に応えられない“組合の組

合員離れ”という問題をも引き起こしている。そういった中で、組合活動の中核を担う組合役員の負担は増大しつつある。では、残された課題は何であるのか。

当然のように、労働組合で就いた役職、担当した部署によって、組合役員としての経験や技能などは異なるはずである。この点については、今回取り上げたいいくつかの調査研究からも示されていた。なかには、一般組合員の関心やニーズを吸い上げるのに近い部署を経験している役員もいれば、経験していない役員もいるはずである。組合役員の育成にとって適したキャリアルート、育成方法を見出すためにも、その部分を把握し、明確にしていくことも必要だと思われる。

#### 注

1. 詳しくは、労働調査協議会 [ 2002 ] 参照のこと。
2. 今回の調査研究において、人材育成に関連する設問としては「現在の組合業務の遂行にあたり、役立っているもの ( Q 9 )」、「組合役員層の最も有効な人材育成方法 ( Q 10 )」の2つがある。
3. 例えば、ユニオンリーダー研究会 [ 1991 ] この調査は、1990年の3月と12月に、連合傘下の民間労組の他、連合民間、全労連など反・非連合の民間単産と官公労などの組合役員を対象として実施されたアンケート調査である。回答数は、4,161人のうちの1,622人、回収率は39.0%である。
4. 稲上毅編『成熟社会の中の企業別組合』日本労働研究機構、1995年。  
この調査は、1992年6月末時点で、労働組合員数が500人以上である民間全産業の単位組織組合と、本部・支部等の区別がある単一組織組合の計2,415組合に対して実施されたアンケート調査である。回収率は、単位組織組合が580票(回収率：47.4%)、単一組織組合が470票(回収率：43.1%)、あわせて1,050組合(回収率：43.5%)である。
5. 詳しくは、労働調査協議会 [ 1996 ] 参照のこと。

#### 参考文献

- 岩崎馨 ( 2000年 ) 『日本の労働組合の現状と課題』( 社会経済生産性本部 )  
 佐藤博樹・藤村博之 ( 1991年 ) 『エクセレント・ユニオン』( ( 社 ) 現代総合研究集団 )  
 白井泰四郎 ( 1992年 ) 『現代日本の労務管理 第2版』( 東洋経済新報社 )  
 ——— ( 1996年 ) 『労使関係論』( 日本労働研究機構 )  
 日本労働研究機構 ( 1992年 ) 『ユニオンリーダーの意識とキャリア形成 - 単産レベルの実態調査報告書 - 』  
 ( 調査研究報告書 25 )  
 藤村博之 ( 1995年 ) 「第2章 ユニオンリーダーのキャリア形成と人材開発」  
 稲上毅編『成熟社会の中の企業別組合』( 日本労働研究機構 ) 所収  
 ユニオンリーダー研究会 ( 1990年 ) 「ユニオンリーダー調査についての中間報告」  
 『大原社会問題研究所雑誌 382号』( 法政大学大原社会問題研究所 ) 所収  
 ユニオンリーダー研究会 ( 1991年 ) 「現代日本のユニオンリーダー」  
 『大原社会問題研究所雑誌 393号』( 法政大学大原社会問題研究所 ) 所収  
 労働調査協議会 ( 1996年 ) 「95年度労調協共同調査中間報告 - 次代のユニオンリーダー・アンケート調査 - 」  
 『労働調査4月号』( 労働調査協議会 ) 所収  
 労働調査協議会 ( 2002年 ) 「2001～2002年度労調協共同調査・中間報告 - 第2回次代のユニオンリーダー・アンケート調査 - 」  
 『労働調査5月号』( 労働調査協議会 ) 所収

## 第4章

# 高学歴・ホワイトカラー・ユニオンリーダーの可能性

事務局長 井出 久章

### 1. はじめに

労働組合は、雇用労働者に占める組織率の低下や組織労働者の減少によるばかりでなく、急速な高学歴化、ホワイトカラー化の進行下において組合員への吸引力の低下という二重の“組合離れ”に悩んでいる。これらの“組合離れ”現象については、既に数多く検証がなされているが、両者に通底する要因に遡ると、社会や職場で発生している労働をめぐる問題群や労働者の抱くニーズと現状の組合活動との間に齟齬が生じていることにあると考えられる。

この構図は、企業内組合内部に当てはめると、組合執行部としての状況認識やそれに基づく組織決定と一般組合員との関係として現れるだけに、企業や職場における第一線で一般組合員に日常的に接している“次代のユニオンリーダー”が最も痛切に実感している点といえる。但し、このような次代のユニオンリーダーをめぐる問題状況は、多様な現われ方が想定される。例えば、組織の規模やそれに関連する単一組合か単位組合かといった組織形態、官公労か民間労組かという経営形態や適用法制、同じ民間労組の場合でも属している産業（業種）が単一か複数か、また、その産業の動態がどのようなものかによって差異が想定される。また、組合の基本理念に示される組織規範、さらに、ユニオンリーダー自身の職業上の立場、属性、さらに組合組織上の地位などからも役員と一般組合員との関係に差異があると考えられるからである。

本稿では、ユニオンリーダーの類型化を通して組合活動を担っている次代のユニオンリーダーの労働組合に対する価値関心や問題認識と組合活動の現状との関係を検討してみたい。

### 2. 検証の方法

労働組合における構成員の高学歴化、ホワイトカラー化の進行は、その組合員から選抜される企業別組合のユニオンリーダーの基本的な枠組みとなる。第2回次代のユニオンリーダー調査によると、民間労組の男性のユニオンリーダーの学歴構成は、大卒以上層（43.9%）が高卒層（46.4%）に匹敵し、職種構成は技能系が4人に1人程度で、大半が、技術系、事務系、営業・販売・サービス系など“ホワイトカラー”職種によって占められている<sup>1)</sup>。

本稿では、労使関係の一方の担い手であるユニオンリーダーの構成の変化が、労働組合の組合活動への関心状況や問題認識の特性に与える影響を明らかにするために、民間労組における男性の「主として会社業務を行っている非専従役員」について、「大卒以上・事務・営業・販売サービス系」と「大卒以上・技術系」を取り出し、従来の典型的なユニオンリーダー像に近い製造部門の「高卒・技能系（高卒・ブルーカラー）」との対比を通して今後の趨勢を探ることとした。



なお、組合活動に関しては、ユニオンリーダーの所属部門（例えば、同じ事務系でも類似職種で構成されている本社など統括的機構の組織か、工場・事業所など製造部門に付随した組織か）により活動形態の異なることも想定されるが、今回調査からはその点を特定できない。また、組合役職（本部や支部三役か執行委員か）といった組合機関の役職による差異も組合についての認識に影響する要素と考えられるが対象者数の関係からまとめている。

### 3.3 3類型のプロフィールと日常の組合活動

まず、3類型のユニオンリーダーのプロフィール及び組合活動への関わり方をデッサンしておこう（第4-1表）。3類型は共通に単組ベースでは大労組が中心といえるが、その労働組合で主として会社業務の非専従役員の場合、支部以上執行委員の経験年数は、高卒・ブルーカラーの4.2年と比べ大卒以上の事務・営業・販売系や技術系（3.0～3.4年）は短い。この経験年数から推計すると、支部執行委員以上への就任年齢は3類型共通して30歳前後だが、入社から役員就任までの勤続年数は、高卒・ブルーカラーの10.6年と比べ大卒以上のホワイトカラー（6.3～7.0年）は短いことになる。つまり、高学歴・ホワイトカラーの組合歴は、遅れて“組合員”になり、高卒・ブルーカラーとほぼ同年齢で“役員”になるが、管理職昇進をすることで早めに“組合員”を卒業していくといった傾向が読み取れる。この点は、大学院修了者（24.1%）のウエイトが高い技術系で一層顕著となる<sup>2)</sup>。

一方、組合活動への日常の関わり方を活動時間面からみると、年間の休日における組合活動は高卒・ブルーカラーの8.4日に対し、高学歴・ホワイトカラーは5.2～6.3日と少なく、週あたりの組合活動時間も、闘争時、闘争時以外ともに高卒・ブルーカラーと比べ高学歴・ホワイトカラーでやや短い。また、最近組合活動において「組合役員になると収入が減り、出費が増える」といった経験度合いは、高卒・ブルーカラーの4割と比べ、技術系は2割強、事務・営業・販売系は1割と段差が大きい。

これらのことから、生活はある程度犠牲にして職場の仲間のために損得抜き「勇み肌」<sup>3)</sup>から組合役員をかって出るといった気風が依然残る高卒・ブルーカラーと比べ、高学歴・ホワイトカラーは、職業生活や個人的な生活と共存しうる範囲で組合活動が行うケースの多いことがうかがえる。

第4-1表 3類型のプロフィールと組合活動の経験

（男性、主に会社業務の非専従役員）

	件数	プロフィール		組合での役職		組合役員経験			組合規模		組合活動の現状		
		平均年齢・歳	平均勤続年数・年	三役を含めた単組執行委員・役員	三役を含む支部執行委員・役員	支部執行委員以上平均経験年数：年	支部執行委員就任時の年齢：歳	入社時から支部執行委員就任までの年数：年	支部レベル平均組合員数	単組レベル平均組合員数	春闘時の週平均組合活動時間・時間	闘争時以外の週平均活動時間・時間	平均年間日数・日
高卒・技能系	225	34.6	14.8	39.6	48.9	4.2	30.4	10.6	686	3009	12.6	6.1	8.4
大卒以上・事務・営業販売系	133	33.5	10.0	36.8	52.6	3.0	30.5	7.0	691	3623	9.0	4.0	5.2
大卒以上・技術系	237	33.3	9.7	37.1	50.2	3.4	29.9	6.3	865	3264	10.9	4.6	6.3

\* . 就任年齢と入社から支部執行委員までの年数は、執行委員の退任期がある場合もあるので多少ずれがある。

#### 4. 次代のユニオンリーダーの志向

このようなユニオンリーダーの類型間にみられる組合活動に取り組むスタンスの差異は、それぞれが持つ企業組織観や職業観などの特性と対応している点に着目しておこう。

ユニオンリーダーの考える中心的な能力発揮の機会、類型間の違いを超えて、仕事そのものと企業組織における役割といった企業内社会に向かっている。但し、彼らの考える今後の望ましい組合活動のあり方から仕事や社会の志向性を類推すると、高学歴・ホワイトカラーにおいて個人主義的な志向の広がりや深さを読み取ることができる。高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーは、職務内容の特性もあり、賃金・一時金や昇進管理の基準として職務・職能より以上に成果や業績重視し、スキルアップやキャリア形成の軸として全員・一律支援型から個人支援型重視への転換を望み、さらに、個人の自由時間を重視するなど、労働者間の差異を前提とした個別管理を受け入れ、それに基づいた組織を目指すべきだといった性向が強く示されている。勿論、このような志向性からは、彼らが、賃金水準の維持や向上に否定的であったり、無関心であることを示している訳ではないが、賃金水準の高低ばかりでなく、個々人の仕事の実績と対比した賃金額の納得性や個人間の賃金や処遇の差異の公平性への関心の強さを読み取ることができるだろう。一方、同層では、労働組合による政治活動に関しても、労働組合として自分達（集団）の代表を政治の場に送り込むといった“動員”を伴う選挙活動への忌避感情が強い。ここにも、高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーが、機関手続きを経て選出された組織内候補を自らの代表であるとする集団主義的な志向の希薄さ、言い換えると、政治は個人的な権利として選挙は個々人の自発的な選択に委ねるべきだという個人主義的な志向の根強さがうかがえる<sup>4)</sup>。なお、経営管理に関しては、グローバル経済下における厳しい経済環境を背景に企業の経営参加・提言活動への高い支持感情は類型間を超えて共通しているが、高学歴・ホワイトカラーは、個別の企業行動を制約する可能性を孕む産業別組織による産業政策の拡充に関して慎重である点についても触れておく必要があるだろう。（第4 - 2表）

第4 - 2表 これからの組合活動（＜そう思う＞の比率）

（男性、主に会社業務の非専従役員）

	処遇などについて		労働時間について		経営参加などについて		社会、政治について		組合の運営スタイルについて		
	賃金・一時金や昇進は職務や職能重視から成果や業績重視へ切り換える	スキルアップ、キャリア形成の軸を全員・一律支援型から個人支援型に改める	平日の自由時間充実のため、始業時刻の見直しや残業の削減を図る	超勤の削減や年休の完全取得など時短を図り雇用量を拡大する	経営参加・提言活動を充実する	産業政策の拡充を図る	広く国民から信頼される組合になる	自分達の代表を政治の場に送り込む	組合の運営スタイルを集団重視から個人重視へ、指示型から自発型へ改める	組合運営面で執行部の権限や判断を強める	組合役員の任期継続と専門化を図る
高 卒 能 系	59.6	38.7	54.2	63.6	62.7	43.6	72.0	53.3	36.0	45.3	34.7
大卒以上・事務・営業販売系	69.2	69.2	67.7	50.4	57.9	27.1	48.1	20.3	53.4	27.8	23.3
大 卒 以 上 技 術 系	69.6	62.0	63.7	54.9	63.7	29.1	62.4	33.8	49.4	28.3	22.8

\* .設問か、各項目、「大いにそう思う」「そう思う」「どちらともいえない」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」から選択。

このような仕事や企業組織に対する志向性は、組合活動の運営スタイルへの志向にも通底している。高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーは、今後の組合運営のスタイルとして集団重視から個人重視へ、指示型から自発型への志向がより鮮明な一方、執行部への権限や判断の委譲や役員の固定化に消極的なことが明らかになっている。つまり、同層ほど、組合員の自発性に依拠し、その構成員である組合員が適宜自己決定を通して参加するといった柔軟な組織への志向性のより強いことをうかがわせている。

以上の点からは、高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーほど、集団主義より「自立した」個人主義をベースとした職業生活の充実に関心が向かい、そのための支援組織として労働組合を位置づけているということがいえよう。

### 5. 組合活動を取り巻く状況認識

このような高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーの望む労働組合観と組合活動の現状との関係を検証しておこう。

ユニオンリーダー調査による[労働組合の影響力についての見方]に関する設問は、労働組合としての影響力の大小ばかりでなく、その前提となる労働組合として取り組み課題となっているか否かという側面をもっている。この設問を通して労働組合の現状認識をみると、賃金水準の維持・引き上げや賃金や人事処遇制度・体系の設計・運用、労働協約や就業規則の遵守・チェックなどに関しては類型の違いを超えて影響力があるとしている。一方、要員体制・従業員の配置・配属や教育・研修プログラムの設計・運用といった個々の組合員のキャリア形成に関わる問題や経営活動のチェックなどに関しては、高学歴・ホワイトカラーにおいて、労働組合の影響力について懐疑的な見方がより強い。つまり、高学歴・ホワイトカラーは、自らが今後より労働組合の重要な課題となると想定するテーマほど、現状の労働組合の影響力行使に慎重な見方をしているということになる。このことは、高学歴・ホワイトカラーほど集団主義的な発想をベースとした労働組合が個別性が強まる賃金や人事処遇制度、さらには、市場環境や技術体系の急激な変化による経営施策への関与の困難さを感じていることをうかがわせている(第4-3表)。

第4-3表 労働組合の影響力の見方 (<影響力がある>比率)

(男性、主に会社業務の非専従役員)

	賃金水準の維持・引き上げ	賃金や人事処遇制度・体系の設計	労働時間の短縮	要員体制、配置・配属	教育・研修プログラムの設計・運用	賃金や人事処遇面での苦情処理	職種間や部門間の意見や利害の調整	経営活動の利害チェック
高卒・技能系	76.9	68.4	66.7	37.8	26.2	55.1	40.6	54.2
大卒以上・事務・営業販売系	75.9	58.6	64.7	18.8	10.5	56.1	26.3	41.4
大卒以上・技術系	77.6	63.3	57.4	18.1	15.6	49.4	23.2	36.3

\* . 設問は、各項目、「大きな影響力がある」「ある程度影響力がある」「どちらともいえない」「あまり影響力がない」「影響力は全くない」から選択。

他方、ユニオンリーダーの目を通して職場の組合活動の状況を確認しておこう。

組合活動の日常経験として3類型に共有されている労働組合の現状認識は、冒頭に触れたような一般組合員の“組合離れ”の進行である。ユニオンリーダーは、一般組合員の職場会議や集会への不参加、それ以上の負担を強いることになる執行部への登用や職場委員の選抜に苦勞するという悩みを抱えているばかりでなく、組合役員自体の機関会議への欠席が少なくないといった悩みにも直面していることが明らかになっている。このような労働組合への結集力の低下の要因としては、既に述べてきた個人主義的な志向性の強まり、労働組合という集団的な組織の成立基盤となる職場の仲間意識の希薄化、さらに、一般組合員との考え方のギャップの大きさなどがあげられている。他方、組合員をめぐる職場の関心や利害状況の輻輳化も“組合離れ”を促進している。組合員内部に目を向けると、個人主義的志向が強く組合を通して改善期待が少ない若年層が増加する一方で、リストラ対象になったり、従来の組合観から組合への不信を持つ中高年層が増加しているという。これら以外でも、近年の企業における事業再構築の展開により、職場間や世代間などで利害が相反する事態が生じている。つまり、組合員内部では、組合員間の関心や利害状況が分化する趨勢を強めているということである。このような状況は、当然、執行部内部における意見や考え方の違いとして現れるとともに、役員機関会議への不参加の一因になっていると考えられる。さらに、このような組合員の関心や利害の輻輳化が、企業（事業所）全体を視野に入れて組織決定する執行部と個別職場における組合員の利害や認識のギャップを増幅するといった悪循環に陥らせているといえよう。

これらの組合活動をめぐる状況を3類型に即してみると、高学歴・ホワイトカラーにおいて、一般組合員の職場会議や集会への不参加ばかりでなく、役員機関会議欠席に経験をあげるケースが多い。既にみたように、高卒・ブルーカラーと比べ高学歴・ホワイトカラーの役員としての負荷が軽減されたものである点からすると、一般組合員における参加の負荷も低いことが推測される。高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーの職場では、一般組合員の自発的な参加意欲は弱く、組合への吸引力の低下はより深刻な事態にあるといえそうである（第4 - 4表）。

第4 - 4表 組合活動における経験（＜経験すること＞の比率）

（男性、主に会社業務の非専従役員）

	組合と一般組合員との関係							執行部内部の関係		
	執行部のなり手がいない	職場委員のなり手がいない	職場会議や集会への参加状況が悪い	組合役員と組合員間の考え方の違い	職場の仲間間での仲間意識が希薄化	若い人は組合を通しての改善が希薄	組合不信の中高年が増えている	機関会議で欠席者が目立つ	組合役員間の考え方の違いが大きい	若手役員の意見が通りにくい
高卒・技能系	79.6	69.8	66.7	79.1	63.1	81.3	79.1	38.2	40.9	28.0
大卒以上・事務・営業販売系	81.2	69.2	85.0	79.7	68.4	78.2	54.1	51.9	50.4	24.8
大卒以上・技術系	82.3	60.8	75.5	84.0	62.0	79.3	62.4	45.1	43.5	19.8

\* . 設問は、各項目、「よく経験する」「時々経験する」「あまり経験しない」「そのような経験はない」から選択。

## 6. まとめ

以上、ユニオンリーダーの3類型を通して、高学歴化、ホワイトカラー化が組合活動に与えている影響をみてきた。高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーの志向は、成果主義や個別格差の拡大が進む賃金や人事処遇制度への親和性が強く、このようなリーダーの役員構成上におけるウエイトの高まりにより労働組合として組合員の個別管理を受容する趨勢が強まることが想定される。このような個々人の成果・業績主義やキャリア形成を重視した「自立した」組合員は、企業内人生において個々人の選択幅の拡大や選択の可能性の余地を示す一方、こうした選択が職業的な生涯に亘る自己責任の度合を増したリスクとしてつきまとうことにもなる。

大企業における労働組合の主要なテーマは、雇用や賃金水準をはじめとした労働条件、福利厚生など組合員の雇用や生活の維持・向上にある点は変わらないとしても、ユニオンリーダーの趨勢からは、組合構成員の全体や一部に共有される現状への不満から、組合員個々人がその利害や生活条件、価値志向などから行った選択に伴うリスクといった不安へと問題の焦点の移行をうかがわせている。

このような問題状況下においては、以下の2点に留意する必要があるだろう。第1は、従業員の企業組織からの「自立」の限界である。従業員が企業組織に対して「自立して」決定できる範囲は、その企業への就職と退職に限られており、企業内における働き方は、経営による施策と他の従業員との協働の關係に依存している。この点からすれば、関心や利害の輻輳化する状況下において、執行部と組合員、組合員相互間において、それぞれの関心や利害状況に関する議論の積み重ねによる状況認識の共有化が図られる必要が生じているといえる。

第2は、組合員の関心の企業内人生への広がりである。この点は、既に終身雇用が一般的な雇用慣行上で指摘されてきたが、さらに、組合員である時点で行った選択が、組合員籍を失った後に問題として発生する可能性の高まることにより範囲がより拡大・深化することになる。この点からすると、労働組合は、賃金体系や人事処遇などの制度設計にあたっては、組合員範囲の問題としてばかりでなく、組合員の職業的な生涯を視野に含めた対応の必要性が高まっているといえる。このような労働組合の視点の拡張はまた、組合歴の短い高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーや組合員が労働組合と利害を共有化し、一体感を促すことになると思われる。

高学歴・ホワイトカラーのユニオンリーダーが主導する労働組合の再生には、組合員の労働組合との長期的な利害の共有による一体化への取り組みの集積と執行部・組合員、組合員相互の議論の徹底による状況認識の共有化が必要といえる。それらを前提とした上で組合員からは、企業内人生における選択の公平性（納得性）の確保と「セーフティネット」をどのように構築するのかが問われているといえる。

## 注

1. 「第2回次代のユニオンリーダー・アンケート調査」（「労働調査」2002. 5）
2. この点を藤村博之は、組合役員の「素人化」と呼び、人事担当者の「素人化」と合わせた「労使関係の素人化」への懸念を示している。（「これでいいのか、労働組合？」「労働調査」2000. 8）。また、沼上幹は、労働組合組織の強化のためには、「組織全体の長期的な運命と自分の運命が密接に関連していると思う人がある程度作っておくこと」を必要条件としている（『組織戦略の考え方』ちくま新書、2003）。組合員の短期間化の趨勢は、組合員に占める高学歴者の増大による昇進の可能性や転職など流動化による変動要因があるものの、労働組合としての一体感や長期的な取り組みや役員としてのスキル形成に影響を与えているといえよう。

3. 稲上毅「序論 成熟社会とユニオンアイデンティティ」『成熟社会のなかの企業別組合』p25(日本労働研究機構)。
4. 高学歴・ホワイトカラーの投票行動については、『「第19回参議院選挙に関する緊急アンケート」調査報告書』(電機連合『調査時報』327.2001.12)を参照。

#### 参考文献

- 稲上毅編著(1995年)『成熟社会のなかの企業別組合』(日本労働研究機構)
- リチャード・セネット著・斉藤秀正訳(1999年)『それでも新資本主義についていくのか』(ダイヤモンド社)
- 佐伯啓思・松原隆一郎編著(2002年)『<新しい市場社会>の構想』(新世社)

## 第5章

## 女性役員が考える組合改革

主任研究員 加瀬谷<sup>かせがい</sup> まゆみ

## 1. はじめに

労働組合を活性化するための一つとして女性の一層の参画をあげる人は多い。しかしながら労働組合における女性の参画は依然として進んでいない。ちなみに最近実施（調査時点は2001年12月）された連合の『単組における女性の労働組合活動への参画に関する調査』<sup>1)</sup>をみると、三役を含む役員に占める女性役員の比率は7.0%（民間組合4.1%、公務18.4%）であり、1999年調査の女性役員比率（7.2%）からかわっていない。「2006年までに女性組合員比率に応じて女性役員を選出」といった連合の目標基準（連合産別平均は約27%）に到達することはかなり厳しい状況にある。また、同調査では4分の3に近い（73.5%）組合で女性役員はゼロということも報告されている。その意味では「女性役員を最低一人」<sup>2)</sup>の実現をはかることも連合の目標基準へ至る第一歩としては、故なしとはしない。

とはいえ、今回の調査ではその少数の女性役員の意見を聞くことができた。本章では彼女たち、現役の若手女性役員の意識を検討し、今後女性役員の比率を高めるためのヒントを得ることを目的とする。

## 2. 検討の基本的枠組み

本調査では次代のユニオンリーダーと目される女性対象者は210名であった。

そこで、彼女たちがどのような活動スタイルをとっているのか、また日頃労働組合についての見方や思い等について考察した上で、今後、組合で女性が組合役員として活動していくために必要されること、条件や職場環境は何なのか、それらを労働組合がつくっていくために留意すべき点はどのようなことなのかについて検討したい。

具体的な方法としては、女性役員の特徴を浮き彫りにするために男性役員も取り上げ、男女とも【組合活動の充実感】と【組合役員の継続の有無】を組み合わせ、第5 - 1表のような3つの類型（＜充実・継続＞＜どちらでもない＞＜充実感なし・非継続＞）を作った。女性の＜充実・継続＞が他層と分岐する要因は何か。また男性の場合と同じ傾向がみられるのか、異なるのか、さらに異なる場合の原因は何か等の点から考察した。

第5 - 1表 3つのタイプの構成

	組 合 役 員 の 継 続		
	やりたい	どちらでもない	やりたくない
組合活動の充実感	感じている	<充実・継続> 女性19.1%、男性24.7%	
	どちらでもない		<どちらでもない> 女性21.0%、男性14.2%
	感じていない		<充実感なし・非継続> 女性16.7%、男性13.7%

(注) 表中の数値は女性、男性それぞれ全体に占める割合

それぞれの類型ごとの構成比を性別にみると、女性では<充実・継続> <どちらでもない> が各2割前後、<充実感なし・非継続> はこれらよりやや少ない17%である。これに対して男性では、<充実・継続> が25%と女性に比べて多く、<どちらでもない> <充実感なし・非継続> が各14%前後にとどまっている。

女性のタイプ別に属性上の特徴をあげると、年齢は三者とも30歳で共通している。職種は<どちらでもない> <充実感なし・非継続> では「事務系」が4～5割台であるが、<充実・継続> では3割弱と少なく、「技能系」(17.5%)、「その他」(25.0%)が一定比率を占めている。組合での役職について「企業の執行委員以上」(三役含む)の比率でみると<充実・継続> が65.0%で、<どちらでもない> (50.0%)、<充実感なし・非継続> (37.1%)を上回っている。ただし、支部執行委員以上の役員経験年数(平均値)は<充実・継続> 3.5年、<どちらでもない> 2.8年、<充実感なし・非継続> では2.4年となっており、大差はみられない。したがって<充実・継続> 層では、支部の役職経験は比較的短期で単組本部の執行委員になっているケースが多いことがうかがわれる。

### 3. 一定の活動時間を割くことが充実感を高める

組合活動にどの程度の時間を割いているのか、組合にとって最も忙しい【春闘時】、平常時の【闘争時以外】、及び組合の集会や行事等で【休日に出た年間日数】についてみてみた(第5 - 2表)。女性役員の<充実・継続> では、いずれのレベルにおいても<どちらでもない> <充実感なし・非継続> に比べて格段に長い。最も差が少ない【春闘時】でさえ、<充実・継続> では他より1週間単位で4～6時間長く、1.5～1.8倍である。【休日に出た年間日数】では2倍強、【闘争時以外】では5.5～8時間長く、1.9～3.2倍と開いている。

三者とも会社業務を主とする非専従役員の割合が高いという点では概ね共通している。ただし、<充実・継続> では、前述したように単組本部の執行委員比率が高く、他の役員に比べて時間を割かざるをえないという事情も影響していよう。また、活動時間とやりがい感との関係は、一定の活動時間を割くことによって組合活動の面白さややりがい感等を高める、あるいは逆に組合活動にやりがい感を持っているからこそ多くの時間をかけることができるといった相乗効果的な側面を持っており、この層ではそうした点も無視できな



いものと思われる。特に、【闘争時以外】の平常時に一定の時間を確保できていることは、職場の一般組合員の問題や悩みを抱えている人に耳を傾けることにも繋がるうえ、組合活動にとってプラスに作用しているものと考えられる。

第5 - 2表 女性の組合活動時間（平均値）

	充実・継続	どちらでもない	充実感なし・非継続
1週間当たり・今春闘時（時間）	13.7	7.6	9.3
1週間当たり・闘争時以外（時間）	11.5	3.6	6.0
組合関係で休日に出た年間日数（日）	10.1	5.6	5.1

#### 4．組合内での議論が活発に行われ、女性役員の役割を固定化しない

女性役員の〈どちらでもない〉〈充実感なし・非継続〉といった組合活動に消極的な層では、【最近の組合活動で感じていること（経験）】の一つに、組合内で若手役員の意見を軽視する傾向や、役員間で意見が大きく異なるままにしているなどを指摘している人が多い。そうであれば、まさに組合内の雰囲気は閉鎖的で暗いイメージそのものであるが、そのことが組合活動の充実感や継続意思を阻害する要因にもなっているように思える。つまり、女性役員を増やすためには、組合内での議論が活発に行われ、若年層や女性の意見が反映しやすくなるような風土づくりの必要性が示唆されている。組合内民主主義の定着は、女性役員ばかりでなく、男性を含めた若手組合役員の育成にとっても重要なことである。

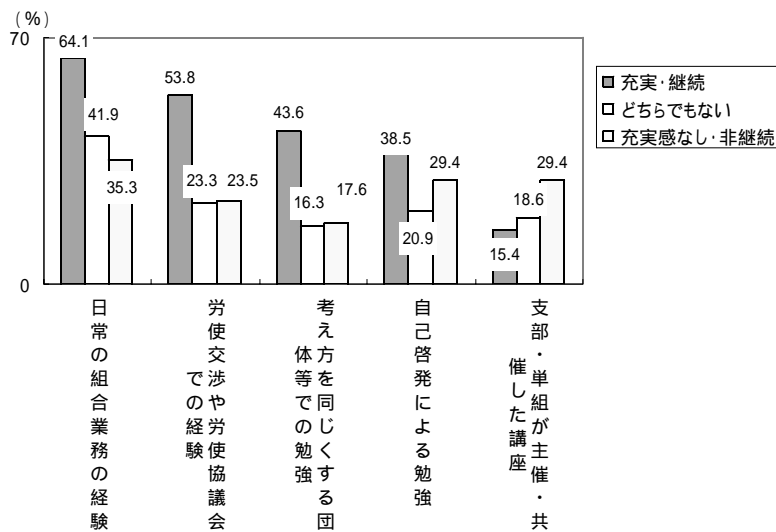
また、組合内の職務について、女性役員の役割を固定化しないことも留意すべき視点であろう。

【現在の組合業務の遂行にあたり役立っているもの】についてみると、〈充実・継続〉では、「日常の組合業務に経験」に次いで「労使交渉や労使協議会での経験」を過半数があげているのが注目される（第5 - 1図）。

かつて、女性役員の多くが「女性部」に配属され、女性活動が中心であった。しかし、前述の連合の調査では、女性役員の活動領域の広がりが指摘されている<sup>3)</sup>が、本調査においてもそのような傾向が推察できる。つまり、経営側・当局との団体交渉や労使協議会など労使交渉をする機会を持てたことへの評価であるが、それは、賃金・労働条件対策、組織対策、経営対策などを担ったことによるものである。

女性役員には従来までの男女の役割規範にとらわれず、上記の活動を含めて教育・広報など様々な領域の職務を男性と同様に担うことが重要で、幅広くキャリアを積む仕組みが考えられなければならない。

第5 - 1 図 現在の組合業務の遂行にあたり役立っているもの - 上位項目 -



## 5 . 職場における雇用機会均等法の定着化をはかる

女性役員の<充実・継続>タイプでは、職制機構上の役職では「職場のまとめ役」が一定程度みられ、女性活用が比較的進んでいるとみられる企業に所属している。それでも、今後の労働組合活動の力点のなかで男性との距離がみられる。一つは、【賃金は成果や業績重視に切り替える】【キャリア形成を個人支援型に改める】で、女性で肯定する人は男性に比べると少ない(第5 - 3表)。

第5 - 3表 これからの組合活動<そう思う>比率 - 男女の差が大きいもの(男女とも<充実・継続>の人) (%)

	賃金は成果や業績重視へ切り換える	キャリア形成を個人支援型に改める	始業時刻の見直しや残業の削減	組合運営を個人重視型へ改める	ITで活動情報の双方向化を充実	自分達の代表を政治の場に送り込む
女性	45.0	40.0	75.0	32.5	67.5	40.0
男性	63.9	52.0	64.5	45.5	77.7	55.5
-	-18.9	-12.0	10.5	-13.0	-10.2	-15.5

近年、企業の人事管理は能力主義的な傾向を強めてきていると言われているが、それは、職場内で男女の均等な取り扱いがなされていることが前提条件である。結果をみると、男性ではそうした人事管理について推進する人は多いが、女性では関心は低い。つまり、女性では、前提である男女の均等な取り扱いに不十分な現状を認識しているからではないかと思われる。一般に男女の処遇格差は、「仕事の配置」が男女で異なるためとされており、具体的には女性は男性に比べて低い評価の仕事に就く場合が多い。そのため学歴や勤続が同じで同じ部門で働いているにもかかわらず、中長期的には職階や社内資格などの昇進・昇格において

男女の格差が生じている。この間実施されたいいくつかの産別の調査<sup>4)</sup>においても示されているところである。

まずは、職場で女性の配置のされ方、日頃の業務の与えられ方や教育訓練、人事評価制度などが公平に実施されているかどうかについてアンケートなどで点検することが必要で、その上で男女雇用機会均等法施策の定着化をはかることが適切である。

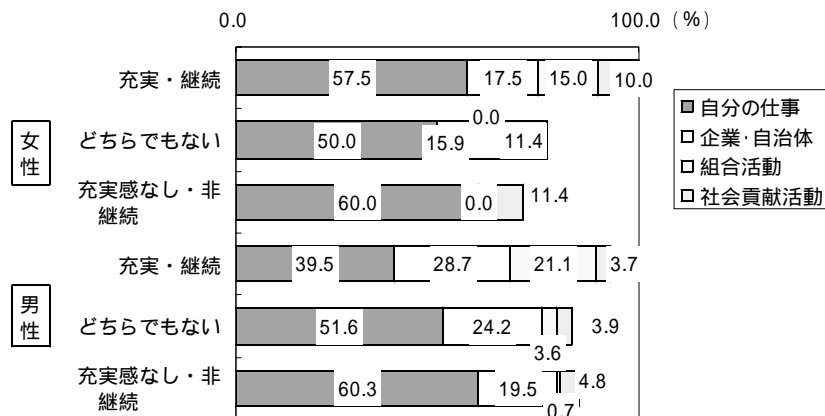
## 6. 男性とは異なるスタンス

組合活動へのかかわり方においても男女でやや異なっている。

今後、能力を発揮したいところでは、女性役員の場合、「自分の仕事のなかで」が過半数を占め、「労働組合活動のなかで」は少ない。「企業・自治体のなかで」「労働組合のなかで」が比較的多い男性とはやや異なる（第5 - 2図）。

女性役員では、職場で仕事へのやりがい感や意欲を高めるなかで、働き易い職場づくりの追求、そのために労働条件の改善、そして結果として組合活動へのかかわりといったアプローチを考えている人が多い。女性役員の＜充実・継続＞タイプがその典型である。

第5 - 2図 今後、能力を発揮したいところ



## 7. まとめ

では、女性役員を増やすためには組合はどうしたらよいのであろうか。以上、主に組合運営方法をめぐる検討等から示唆される点をふまえつつ、必要と考えられる項目を箇条書きで示せば下記のようなだろう。

組合活動を行う時間帯の見直しと、活動時間をふやす工夫をする。

組合内民主主義を徹底させ、風とおしのよい組織風土作りに努める。

女性役員の役割を固定化せず広がりを持たせ、労使交渉の場にも出席する機会をもたせる。

今後、様々な生活スタイルを持つ組合員に根ざした組合活動を推進するために、職場と家庭生活の両立支援に重点を置く。

男女雇用機会均等法が職場レベルで定着しているかどうかを点検（仕事の配置・配属など）し、問題となる点を洗い出す。その上でポジティブ・アクションを進める。

ロールモデルの存在が重要との認識から、女性役員の登用を継続して進める。女性はとかく未婚者に偏りがちであるが、できればタイプの異なる複数のモデルの存在がベターである。

ボランティア活動などを通じて地域社会との交流を増やす。これは、女性役員の要望が特に強いということばかりではなく、自分たちの活動に対する地域住民の評価を受ける機会を得ることにもなり、“視野”を広げる“社会性”を持つきっかけになる。

以上、ほとんどの項目は、女性ばかりでなく、男性にとっても魅力ある組合づくりへの取り組みということに気がつく。女性がやりがいを持ち、活動しやすい組合運営とは、男性にとっても共通なものであるということであり、今後の取り組みの視点として強調されるべきである。

但し活動スタイルとしては、総じて現役の女性役員は、男性役員に比べて職場密着型ないしは職場に即した組合活動を行っていることが特徴といえよう。それだけに組合役員としてのキャリア形成といった面からみれば、男性のそれと比べて、いわばアマチュア的な傾向も垣間見られる部分もある。しかし、これからの組合活動を考えた場合、組合活動中心のキャリア形成は決して容易ではないと思われる。むしろ基本的なスタンスは、あくまで職場に置きながら、必要に応じて組合活動に関わっていくという、ある意味でフレキシブルな職場生活のあり方が求められるように思える。そうした点から考えると現役の女性役員にみられる職場密着型組合活動は、むしろ今後求められる一つの組合役員像を提示しているともいえよう。

とはいえ現実問題として、たとえ職場レベルの組合活動においても、企業活動が複雑化・高度化すれば、より高度なあるいは専門的な知識が求められるよう。それに対応しうる組合役員育成の重要性も失われる訳ではない。

大切なのは、男性中心の職場での組合活動が否応なく変わりつつある中で、現役の女性役員が示している役員像がむしろこれから求められるであろう役員像の一つのモデルになりうるという視点ではなからうか。

#### 注

1. 同調査は、1995年に調査開始して以来4回目にあたる。回答があった組合は計836で、民間組合が722、官公組合が114であった。（『れんごう政策資料140』2002年）
2. 2002年10月25～26日に開催された連合の中央女性集会の報告集。
3. 女性執行委員が担当している活動の主なものとして、民間の組合では「女性活動」（59.1%）「広報・教育」（43.5%）「福利厚生」（42.5%）「賃金労働条件」（32.1%）「組織対策」（28.0%）などであり、「女性活動」以外は前回調査に比べて増加している（資料出所は注と同じ）。
4. 最近のものとしては、化学リーグ21（現在JEC連合に統合されている）意識調査（2000年9月実施）や電機連合「働く女性の21世紀」調査（2001年10月実施）がある。

#### 参考文献

- 石川晃弘監修／化学リーグ21編（2002年）『化学産業の職場と組合 - 労働者はいま』（日本評論社）  
脇坂明／電機総研編（2002年）『働く女性の21世紀』（第一書林）

## 第6章

## 労働組合の社会的活動について

常務理事 しろいし としまさ  
白石 利政

## 1. はじめに

わが国の戦後の社会・経済は、概ね15年を一区切りとしてつぎのステージに突入している。それは、戦後の産業・企業の復興を求めている時代、60年代の日本経済の高度成長の時代、70年代前半の石油危機後の低・安定成長時代、そしてバブル経済の時代が続き、今日はバブル経済に酔いしれ経済・社会の構造の転換を疎かにしたため、長期不況に突入し、いまだそれから抜けでていない時代、ということになる。労働組合は、このような状況を反映して産業・企業の復興期は「喰える賃金」、経済の高成長期は「春闘」、低・安定成長前期は「生活設計」、後期は可処分所得の向上を求めている「制度政策闘争」を対置して闘ってきた。バブル経済崩壊後は、正規従業員の「解雇」を含むリストラ・雇用調整が実施され、仕事と暮らしの先行き不安が高まるなかでセイフティネットの見直しとその張り替えが、給付と負担のあり方などを含めて課題となっている。

このように、労働者の仕事と暮らしを守るためには労働組合は個別企業内での取り組みとともに、対社会的、政治的な取り組みが、いつの時代においてもその強弱はあれ求められている。

しかし、この取り組みを進めるにあたっては組合と組合員との間に「距離」のあることが時々顔を持ちあげる。記憶に新しいところでは2001年7月の参議院選挙の結果がある。連合は、比例代表選挙で連合組織内9候補をたてて戦ったが、目標を大きく下回る169万票にとどまり、組合への組合員の結集力の弱体化、組合員の組合への信頼・帰属意識の希薄化が話題になった。また私自身の個人的な経験ではあるが、ある労働組合の集会で臨時職員や非常勤職員の雇用や労働諸条件調査から、労働組合加入者の労働諸条件面での優位さがみられることを紹介し、組合への組織化が重要でそのためにも「親」組合の支援が大切だとの趣旨の報告をしたさいに、集会に参加していた若い組合役員から「何故、我々の組合費を組合員以外に使わなければならないのか」との質問を受けた。

さらに、最近では組合員数減少下における組合財政「危機」のなかで「伸びたウイング」の見直しが進められ、労働組合活動の社会取り組みはそのターゲットになりやすいし、なっている。

このように、労働組合の社会的活動への取り組みは、その必要性が高まる一方で、それを潔しとしない状況も生じている。21世紀の初頭を担う次代のユニオンリーダーはこの問題についてどのように考えているのであろうか。その背後にある特色を検討し今後の課題を探ることとする。

## 2. 労働組合の社会的活動についての取り組み状況

白井（1979）は労働組合の主要な活動領域の一つとして政治活動にふれ、「国家独占資本主義ないし混合

経済とよばれる現在の資本主義経済の発展段階では、どの国の労働組合もなんらかの形における政治活動を行わざるを得ない。そして、日本における特色として わが国の労働組合は伝統的に「反体制思想」との結びつき、さまざまな思想系列による革新諸政党との癒合関係が生じること、 わが国の労働組合勢力のなかに占める官公労の比重が高く、争議権を持たない組合が要求を通すには政治活動が必然になること、民間部門の労働組合でも組織力や交渉力が弱体な場合、労働組合の経済的な機能への不満や挫折感から政治活動への志向を強めざるを得ないこと、革新政党が分立、弱体であるため労働組合自体が革新政党の役割を代替、補強する必要があること、を挙げている。わが国の労働組合の主要な形態は、政党と組合の支持関係の設定とそのもとで行なわれる選挙活動や院外の大衆行動、政治ストライキ、中央・地方の各種行政機関や審議会への参加や発言であると記している。

1960年の後半から鉄鋼を中心にしながら、「『組合員自身による組合員のための組合活動』を合言葉に、闘争至上主義の階級闘争路線と対決し、労働組合主義を指導理念」とした「労働組合主義」の運動が支持を拡大する。この集団の組織活動のための手引きは1968年、1976年、1986年と改定されている。「労働組合主義とは」(1968)では、その一般的理念で「労働組合は議会制民主主義を堅持する立場から労働運動を通じて現行資本制社会の改良による福祉社会の建設を目標とします」としている。これが1986年の改訂版第3版では「労働組合の独善をつねにいましめ、運動の基調を社会的責任の自覚と国民的利益との調和におき、健全な市民運動との連携をはかり、国民生活の向上と社会的公正の実現において、労働組合が国民の中核としての役割を果たすよう、つとめていきます」とし、労働組合の社会活動との関係を明確に謳っている。

連合(2002年)「21世紀社会保障ビジョン」の結びは社会保障改革と労働組合の役割である。そこでは、「働く人々の暮らしに安心を保障する福祉・社会保障の将来を展望しようとするれば、個々の企業や家計の枠を越えた助け合いのネットワークを編み上げるほかない。それは、空疎で手垢にまみれ片隅に追いやられてきたかみ見える『社会連帯』という言葉の内実をもう一度建て直すことにつながっている。労働組合はその原点に立ち戻って、自らの組織、体質、行動を基礎から見直し、社会の中での存在を再確立することが切実に求められている。その行動に一人ひとりの組合員の自主的な参加を促し、それを通じて個々人が社会に生きる人間としての自覚と責任を自らのものとする道筋を示すことは、21世紀の労働組合の存在意義を問う試金石となっている」というものである。

単組においても労働組合の社会的活動は重要な位置を占めている。その一例を松下電器労組(2002年)の運動方針でみると、運動の基本(2002-2003年度)を、みずからを高め“新たな絆を共創”、個を高め、企業・社会を動かす、ことにおいている。このうち個を高め、社会を動かす取り組みの出発点は1970年の定期大会における市民懇話会の提唱であり、また1991年の45周年の記念式典における「労働組合は企業のなかだけでの存在ではなく、より広い社会の構成員であり、従来以上に組合の組織力や財政を駆使して、積極的に役割・責任を果たしていく」という「ユニオンシティズンシップ」行動の宣言などに基づいたものであり、長い取り組みのうえにたっているものである<sup>1)</sup>。

### 3. 調査結果の概要

本調査のなかには、労働組合の社会的課題に関して四つの設問が用意されている。それは〔未組織の組織

化・産別加入の促進〕と〔ボランティアなど社会貢献活動〕、〔広く国民から信頼される組合となる〕、〔自分たちの代表を政治の場に送り込む〕である。

各設問の全体の総計を図示したのが第6 - 1図である。いずれの設問も、〈思う〉（「大いにそう思う」+「そう思う」）が多数派で〈思わない〉（「そうは思わない」+「全くそうは思わない」）は少ないことで共通している。このなかで、比率の違いがみられる。

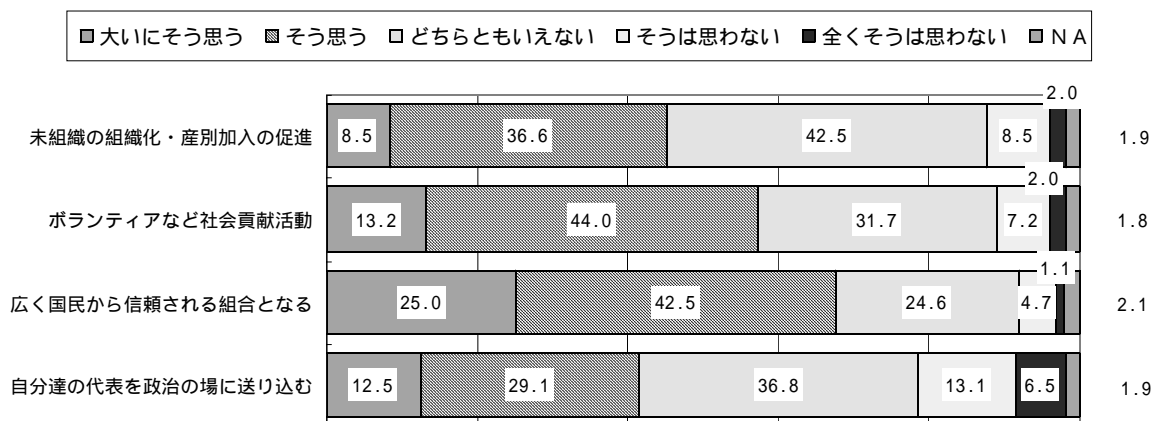
〔未組織の組織化・産別加入の促進〕では〈思う〉と「どちらともいえない」が45.1%、42.5%で拮抗しており、残る〈思わない〉は10.5%で少ない。この課題については前回調査（95年）と比較でき、〈思う〉が10.7ポイント、減少しているのが留意点である。この5年間は、労働組合の組織率の減少に歯止めをかけるべき、労働者の労働組合への組織化、および産別未加入組合の加入促進など組織強化が組合の重要な取り組み課題になっていたにも関わらず、次代のユニオンリーダーの意識には後退の結果が表れている、ということになる。

〔ボランティアなど社会貢献活動〕については、〈思う〉が57.2%、10人中6人が支持しており、これについているのは「どちらともいえない」の31.7%で、〈思わない〉人は9.2%でしかない。

ここでの設問で〈思う〉が最も多いのは〔広く国民から信頼される組合となる〕で67.5%、7割にもなっている。残りは「どちらともいえない」の24.6%と〈思わない〉の5.8%である。

もうひとつの設問、〔自分たちの代表を政治の場に送り込む〕の特色は、〈思う〉が41.6%で半数を大きく下回り、〈思わない〉が19.6%で、他の設問と比べ多いことである。残りは、「どちらともいえない」の36.8%である。

第6 1図 労働組合の社会的取り組みについての評価



#### 4. 労働組合の社会的活動の背景についての推計

それでは、以上のような概要のもとで労働組合の社会的課題に関する四つの設問にはどのような要因が影響しているのか、対象を39歳以下で、現在、単組や支部の役員をしている人に絞り、プロビット分析により推計してみることにする。

## (1) データの性格

被説明変数は〔未組織の組織化・産別加入の促進〕と〔ボランティアなど社会貢献活動〕、〔広く国民から信頼される組合となる〕、〔自分たちの代表を政治の場に送り込む〕で、いずれも1.<思う>、0.<その他>（「どちらともいえない」+<思わない>）に置き換えている。

説明変数としてはつぎのような変数を取りあげた。

年齢変数（1.30代、0.29歳以下）

職種からは事務・技術・営業販売系変数（1.事務・技術・営業系、0.その他「技能系」+「その他」）

地域からは首都圏変数（1.首都圏、0.その他（「京阪神圏」+「中京圏」+「その他政令都市」+「その他の市」+「町村」）

組合役員経験年数変数（1.4年以上、0.4年未満）

組合規模変数（1.1,000人以上、0.1,000人未満）

組合役員就任理由（14項目から3つ以内選択）からは視野拡大変数（1.視野が開ける、0.その他）と職場の声反映変数（1.職場の声を反映、0.その他）

組合活動への充実感変数（1.充実感を<感じている>「感じている」+「どちらかといえば感じている」、0.その他「どちらともいえない」+「どちらかといえば感じていない」+「感じていない」）

組合役員継続意思変数（1.<やってもよい>（「続けてやりたいと思う」+「他にやる人がなければやってもよい」）、0.その他「どちらともいえない」+「できるだけやたくない」+「全くやりたくない」）

組合役員就任レベル変数（1.工場・事業所レベルまで、0.その他「企業レベル」+「産業レベル」+「連合レベル」）

組合活動の影響力評価からは非正規従業員の処遇改善変数（1.<影響力がある>（「大きな影響力がある」+「ある程度影響力がある」）、0.その他「どちらともいえない」+「あまり影響力はない」+「影響力は全くない」）と障害者雇用率の遵守変数（1.<影響力がある>「大きな影響力がある」+「ある程度影響力がある」）、0.その他「どちらともいえない」+「あまり影響力はない」+「影響力は全くない」）

組合員の組合への信頼変数（1.<頼りになっている>「頼りになっている」+「どちらかといえば頼りになっている」）、0.その他「どちらともいえない」+「どちらかといえば頼りになっていない」+「頼りになっていない」）

組合の活動領域変数（1.<現状以上>「広げるべきだ」+「現状程度でよい」）、0.その他「縮小を図るべき」+「拡大と縮小の双方を図るべきだ」）

組合が今後、力を入れる領域からは職場と家庭の両立変数（1.<思う>「大いにそう思う」+「そう思う」）、0.その他「どちらともいえない」+「そうは思わない」+「全くそうは思わない」）

今後、能力を最も発揮したい分野（6つから1つ）からは、組合変数（1.組合、0.その他）と社会貢献変数（1.社会貢献変数、0.その他）

組合変数（1.民間組合、0.官公労組合）

以上の変数について、基準統計量を表示したのが第6-1表である。



第6-1表 基準統計量(変数の平均と内訳)

	平均値	備考
未組織の組織化・産別未加入の加入促進	.440	1. <思う>、0. <その他>
社会貢献活動	.569	1. <思う>、0. <その他>
広く国民から信頼される組合となる	.673	1. <思う>、0. <その他>
自分達の代表を政治の場に送り込む	.406	1. <思う>、0. <その他>
年齢	.792	1. 30～39歳、0. 29歳以下
事務・技術・営業販売系	.669	1. 事務・技能・営業販売系 0. その他
首都圏	.292	1. 首都圏 0. その他
組合役員経験年数	.365	1. 4年以上 0. 4年未満
組合規模	.607	1. 1000人以上 0. 1000人未満
就業理由	.606	1. 視野が開ける 0. その他
職場の声反映	.208	1. 職場の声を反映 0. その他
組合活動への充実感	.463	1. 充実感を<感じている> 0. その他
組合役員の継続意思	.322	1. <やってもよい> 0. その他
組合役員就任レベル	.578	1. 工場・事業所レベルまで 0. その他
組合員の組合への信頼	.610	1. <頼りになっている> 0. その他
組合の活動領域	.129	1. <現状以上> 0. その他
職場と家庭の両立	.837	1. <思う> 0. その他
組合の活動領域	.073	1. 組合 0. その他
社会貢献活動	.042	1. 社会貢献 0. その他
民間組合	.730	1. 民間組合 0. 官公労
サンプル数	1569	

## (2) 労働組合の社会的活動についての推計結果

労働組合の社会活動についての推計結果はどのようになっているのであろうか、その結果を順次、検討していくことにしよう<sup>2)</sup>。

今後、〔未組織の組織化・産別加入の促進〕の取り組みをすべきと<思う>人と統計的に有意に推計されているのは9変数である。「職場と家庭の両立」を支持する人はそうでない人より、取り組みをすべきと<思う>が、他の条件が同じであれば21%高い。「組合で能力を發揮したい」と考えている人も12%高い。

また、組合の「活動領域を現状維持またはより広げるべき」、「組合の影響力が非正規従業員の処遇改善に及んでいる」、組合規模の大きいところ、「組合員が組合を信頼している」、「組合役員の経験」の長い人もプラスである。これらとは対照的に、民間組合と事務・技術・営業販売系ではマイナスとなっている。いうまでもなく、このことは官公労組合と技能系ではプラスということになる。

〔ボランティアなど社会貢献活動〕の取り組み支持については7つの変数で統計的に有意な推計が確認されている。今後、「社会貢献活動で能力を發揮したい」人では29%、今後の取り組みで「職場と家庭の両立」が大切と考えている人では21%、そうでない人に比べて高い。「組合の非正規従業員の処遇改善への影響力」や「障害者雇用率への影響力」、「組合員の組合信頼」、「組合活動に充実感」を持っている人、

および就任理由で「職場の声を反映」したいを挙げた人もプラスである。

〔広く国民から信頼される組合となる〕で統計的に有意な変数が5つ推計されている。プラスは「職場と家庭の両立」、「組合の活動領域を現状維持またはより広げるべき」、「組合員が組合を信頼している」、「組合の非正規従業員の処遇改善への影響力」で、マイナスは組合役員就任レベルで「工場・事業所レベルまで」と考えている人である。

〔自分たちの代表を政治の場に送り込む〕は10変数で統計的に有意であることが推計されている。最も高い優位性は、「組合の活動領域を現状維持またはより広げるべき」で15%、「組合で能力を発揮したい人」で12%、ともにそうでない人より高い。「組合の非正規従業員の処遇改善への影響力」や「職場と家庭の両立」、「組合役員の継続意思のある」、「組合員が組合を信頼している」、「組合活動に充実感を持っている」人たち、および組合規模の大きいところはプラスである。一方、マイナスは「民間組合」と「事務・技術・営業販売系」で、ここにおいても官公労組合、技能系との違いが確認される（第6 - 2表）。

第6 - 2表 労働組合の社会的活動についての推計結果

	未組織の組織化・産別加入の促進		社会貢献活動		広く国民から信頼される組合となる		自分たちの代表を政治の場に送り込む		
	推定値	限界効果	推定値	限界効果	推定値	限界効果	推定値	限界効果	
定数	-.745 **	-.293	-.647 **	-.254	-.251 *	-.089	-.698 **	-.269	
年齢	.062	.024	.047	.018					
事務・技術・営業販売系	-.211 **	-.083	-.030	-.012			-.176 **	-.068	
首都圏	-.116	-.046	-.116	-.046			-.329	-.127	
組合役員経験	.159 *	.062					.044	.017	
組合規模	.219 **	.086					.210 **	.081	
理就 由任	視野拡大	.033	.013			.020	.007	.114	.044
	職場の声反映	.051	.020	.170 *	.067	.045	.016		
組合活動への充実感	.101	.040	.230 **	.090	.136	.048	.219 **	.085	
組合役員の継続意思	.105	.041	.002	.001	.122	.043	.222 **	.086	
組合役員就任レベル	-.139	-.055	-.081	-.032	-.190 **	-.067	-.050	-.019	
響の組 力影合	非正規従業員の処遇改善	.210 *	.083	.321 **	.126	.216 *	.076	.250 **	.096
	障害者雇用率の遵守	.066	.026	.187 *	.073	.155	.055	.129	.050
組合員の組合への信頼	.160 *	.063	.235 **	.092	.293 **	.104	.176 *	.068	
組合の活動領域	.224 *	.088	.169	.066	.387 **	.137	.384 **	.148	
職場と家庭の両立	.535 **	.211	.544 **	.213	.448 **	.159	.244 **	.094	
とた揮を能 こいし発力	組合	.311 *	.123	.161	.063	.078	.028	.316 *	.122
	社会貢献活動	.085	.034	.743 **	.291	.222	.079	.040	.015
民間組合	-.261 **	-.103	-.063	-.025			-.267 **	-.103	
サンプル数	1569		1569		1569		1569		
Wald 検定量	145.9		161.8		126.6		177.9		
-2Log L	2152.8		2145.5		1983.2		2119.3		

\*\* p<1%未満 \* p<5%未満で有意

## 5. まとめ

労働組合の社会的活動についての推計結果からは、今後の労働組合の取り組みで仕事と家庭の両立支援を重視している人で支持の高いことがわかった。

また、労働組合の社会的活動を温かい眼でみているのは組合活動を信頼し、組合の活動領域の現状維持および拡大を支持し、組合の取り組みで非正規従業員の処遇改善に思いを寄せている人たちである。〔未組織の組織化・産別未加入の促進〕では組合役員の経験がものをいっているようであるが、他の取り組みにおいては統計的に有意な推計は得られなかった。つまり、労働組合の社会的活動の評価には組合役員経験のみでは説明しきれない要因があるということであろう。

未組織の組織化・産別未加入組合の加入促進と自分たちの代表を政治の場に送り込む活動については、所属組合の規模が影響している。現実問題として、これらの取り組みが行なわれているのが大企業の組合であることを反映しているものと思われる。

今回、検討の対象として取りあげた労働組合の社会的活動の各項目には、それぞれの特色はあるものの、社会的活動に思いを馳せている人は、「会社・仕事人間」ではなく、仕事と生活のバランスを大切にしている人たちであり、組合の活動領域を見定め、組合メンバー以外にも思いやる心を持ち、そして組合へ信頼を寄せている人たちのようである。

これら諸条件の涵養に向けての取り組みを強めることが、社会的活動に関するメニューの多様化、運営の工夫と併せ、大切であることを示唆している<sup>3)</sup>。

## 注

1. この取り組みについて、組合では「このような先進的な取り組みに対し、高い評価が寄せられる反面、総合意識実態調査における組合員関心や関与、評価は低い実態にあります」とみている。
2. 説明変数の数は、モデルの有効性や推定値と相関係数との整合性（プラス、マイナスの方向）をチェックし、結果として〔未組織の組織化・産別加入の促進〕では18変数、〔ボランティアなど社会貢献活動〕は15変数、〔広く国民から信頼される組合となる〕は12変数、〔自分たちの代表を政治の場に送り込む〕は16変数を用いた。
3. (社)現代総研の「21世紀・労働組合に未来はあるか？」調査（2002年11月実施）によると、労働組合の社会的・国民的取り組みについて「経済的生活課題に絞り取り組むべき」が65%、「政治的課題も含め広く取り組むべき」が22%で、両者合わせた〈肯定〉は9割にもなっている。この取り組みを〈肯定〉する人は、その理由として「組合員の利益になるから」とともに、「労働組合も地域や社会の構成員だから」や「労働組合の役割や任務だから」、「社会性がなければ生き延びていけない」など、労働組合活動の「社会性」に関連した項目を挙げている。

## 参考資料

- 白井泰四郎（1979年）企業別組合（増訂版）（中公新書）  
 鉄鋼連絡会議（1968年）「労働組合主義とは」（宮田義二（2000年）『組合主義に生きる』の資料3）（日本労働研究機構）  
 連合（2002年）『連合「21世紀社会保障ビジョン」』（日本労働組合総連合会）  
 松下電器労組（2002年）『みずからを高め“新たな絆を共創” 定期大会議案書』（松下電器労組）