

特 集 5

2010年代の労働組合の役割を考える

- 3つの対話が労組の存在感を高める -

ふじむら ひるゆき
藤村 博之

法政大学大学院・イノベーションマネジメント研究科・教授

1. 労組に求められる3つの対話

20世紀の終わり頃から、労働組合の存在感は低下の一途をたどった。組織率は1975年以降年々低下して20%を切る水準になり、社会の中で労働組合は何をしているのか見えなくなってきた。また、企業内においても、パートや契約社員などの非正規社員の組織化が進んでいないために、「従業員の多数を代表する組織」ではないところも出てきている。経営側も人事施策に気がつかっているため、変な問題はあまり出てこない。そのような状況を見ていると、多くの従業員が「労組なしでも困らないのではないか」と思うのもうなずける。

しかし、2009年8月に行われた総選挙の結果、大きな変化が起こった。政権交代が実現し、労働組合が支援する民主党を中心とした連立政権ができあがったのである。相当数の労働組合役員出身者が国会や内閣の要職に就き、マスコミでも労働組合の影響力が取り上げられるようになっていく。新聞や雑誌の論調の中には、労働組合に対して批判的なものも少なくない。非正規雇用の人たちを組織してこなかったこと、組合費の使い方の不透

明さ、なれ合いに見える労使関係のあり方など、的を射ている主張もある。労働組合は、このような批判に真摯に耳を傾け、自らの行動を律していかなければならない。

政権交代によって、日本社会は少しずつ変わろうとしている。しかし、社会の問題や企業内の課題は依然として多い。社会の中ではワーキングプアが増加し、公的年金をはじめとした社会保険の信頼性にもほころびが見えている。職場の中では長時間労働やメンタルヘルスで問題を抱える人が増えているし、コミュニケーションがうまくとれないためにミスや事故につながるケースも少なくない。労働組合が取り組むべき課題は山積している。

では、どうすれば労働組合はこれらの課題に対処することができるのだろうか。私は、現場との対話、経営との対話、社会との対話の3つが重要だと考えている。毛利元就の故事ではないが、1つの対話だけでは労組の存在感は高まらない。現場との対話と経営との対話に社会との対話を加えることによって、本来の労働組合の役割を果たせるようになる。この小論では、2010年代に期待される労働組合の役割を整理してみたい。

2 . 現場との対話

職場に顔を見せなくなった労組役員

現場は労働組合活動の原点である。組合員は、より良い製品・サービスの創造に向けて日々努力している。企業をとりまく環境は、毎日のように変化しているため、現場では常に新しい課題が発生している。現場を見ずして、労働組合活動を語ることはできない。

しかし、最近の労組役員は、以前ほど頻繁に現場に行っていない。組合員の減少にともなって専従役員の数が減り、専従役員ひとり当たりの負荷が上がっているため、担当する仕事量が増えていることが直接の原因である。一日中パソコンの前に座って文書を作り、メールで組合員に配信するという仕事に明け暮れている専従役員が多くなっている。

でも、これで本当に労働組合活動をしていると言えるだろうか。意識調査などで組合員の声を聞くと、「労組を身近に感じるができない」とか「労組は何をしているのかわからない」といった意見が出てくる。ふだんから労組役員が職場に顔を出し、何かと話題を提供していれば、このような意見は出てこないはずである。役員は、できるだけ頻繁に職場を訪れ、組合員に顔を見せ、組合員と対話する必要がある。

労働組合活動の主要部分を担っているのは非専従役員である。自分の仕事を持ちながら労組役員としての役割を果たすことを求められるのだから決して楽ではない。以前は、労組活動に理解のある管理職が随所にいたため、仕事の負荷を少し減らしてくれたり、時間的な配慮をしてくれたりした。しかし、最近は、「仕事の成果」を求められることが多くなり、管理職の配慮も少なくなって

いる。自らの給料は担当している仕事の成果で決まるのだから、何はさておいても仕事に精を出さざるを得ない。しかも、仕事量は残業をしてようやく終わるくらい多い。結局、労組役員としての活動は後回しになってしまう。

では、どうすればもっと職場に行くことができるだろうか。一つの工夫は、昼休みをうまく使うことである。昼休みが始まる少し前に職場を訪ね、仕事が一段落している組合員に声をかける。場合によっては、昼食を一緒に食べに行き話をするのも一つの方法である。昼食から戻ってきた組合員をつかまえて、話すのもいいだろう。昼休みの時間をうまく時間を使って、一人でも多くの組合員と対話の機会を持つことが重要である。

ただ、職場に行き、何を話したらいいのかかわからないという若手役員も多い。そこで役に立つのが、現在担当している仕事について質問することである。あまり会ったことのない役員から、いきなり「何か問題はないですか?」と聞かれても、「特にありません」という答えしか返ってこない。でも、「いま、どんな仕事をしておられるのですか?」と聞かれれば、答えが返ってくる。担当している仕事のことを聞けば、会話のその中に職場の問題や気になっていることが少しずつ出てくるはずである。

コミュニケーションがすべての基本

現場では、日々多くの問題が起こっている。長時間労働とその結果としてのメンタルヘルス不全、セクハラやパワハラなどのハラスメント、ワーク・ライフ・バランスの実現のための課題、いまだに残る女性差別の傾向など、労組が取り組まなければならない課題は多い。問題がないように見える職場でも、中に入っていけば、気になることはたくさん出てくる。これらの課題に対して効果的に対処するには、組合員との対話が欠かせない。

コミュニケーションの重要性が改めて問われている。

コミュニケーションとは、わかり合おうとするプロセスである。私たちは、相手に伝えたいことがあるときやわかかってほしいことがあるとき、言葉を介して自分の意思を伝えたり、相手の考えを確かめようとする。言葉の体系は人によって違うので、相手が持っている言語体系を考慮しながら言葉を組み立てる必要がある。これを無視すると、「言った」、「いや聞いていない」という不毛の争いに陥ってしまう。年齢が大きく離れた社員とのコミュニケーションが難しいのは、両者が持っている言語体系が異なるからである。お互いの言語体系の違いに配慮し、言葉を補いながら説明する努力が必要である。

以心伝心という言葉があるが、企業という組織の中でそのような状況を創り出すのは不可能に近い。「話さなければ思いは伝わらない」、「伝えたいことは繰り返し話す必要がある」という事実を出発点として、職場のコミュニケーションを考えなければならない。

職場のコミュニケーションを活発にするために

現在、職場には、雇用形態の異なる人たちが入り乱れて働いている。当自労組の組合員は少数で、契約社員やパートなどの非正規雇用者、派遣社員や請負社員といった他社に雇用されて当社で働いている人たち、あるいは、グループ会社から出向してきている人など、本当に多様化の程度は半端ではない。労組が昼休みに職場集会を開いたり伝達事項があるとき、誰を呼ぶのか、組合員以外に聞かせてもいいのか悪いのかなど、職場委員は頭を悩ませる。

雇用形態の多様化という事実を前にして、労組はどういった行動を取ればいいのかだろうか。本来ならば、同じ職場で働く人たちを全員組合員にす

べきであろう。しかし、それを直ちに実現するのは現実問題として難しい。だとすれば、せめて職場の仲間全員が全員一堂に会して話し合う場を設定することができるのではないだろうか。

雇用形態の違いを超え、同じ職場で働く仲間として、現状の問題点や解決策を話し合い、少しでも良い状態に持っていくための話し合いを定期的に行う。すると、組合員以外の人たちからいろいろな意見が出てくる。それらをていねいに拾い上げ、労組内で検討して経営側にぶつけていくと、もっと働きやすい職場になるはずである。組合員だけが会社を支えているのではない。働く仲間みんなが、それぞれに役割を担っているのである。労働組合は、職場の活発なコミュニケーション実現のために先頭を切って行動する必要がある。

3 . 経営との対話

経営との対話の実態

経営者は、しばしば「裸の王様」になる。通常の経営組織では、都合の悪い情報は上に流れないのが一般的なので、経営者のもとには「いい情報」しかあがってこないからである。この弊害を少なくするには、労働者の声を経営者が直接聞く場が有効である。第一線で働いている従業員が疑問に思っていることや、こうした方がもっと上手くいくと考えていることを収集し、企業経営に反映した方が得策である。その一つの方法が労使協議である。

厚生労働省が5年おきに実施している『労使コミュニケーション調査』を見ると、労使協議は、1990年代半ば以降、衰退傾向にある。1972年の第1回調査では60%を超えていた労使協議機関の設置割合が、1989年58.1%、1994年55.7%、1999年41.8%と低下し、2004年には37.3%になった。事

業所に労働組合があれば、2004年でも85.0%という高い設置率になっているが、労組のない事業所では調査のたびに設置割合が低下し(1989年38.7%、1999年17.1%)、2004年には15.0%になった。

労働組合のない事業所での設置率低下は、労働組合の社会における存在感の希薄化が影響していると考えられる。希薄化の現れの一つが組織率低下である。1975年以降30年以上にわたって、労働組合に組織されている労働者の割合は低下している。1994年まで対前年で増加していた組織人員数も、1995年に減り始め、2006年には1004万人になった。ピーク時の1270万人(1994年)に比べると、実に264万人減少したことになる。

労組の存在感が小さくなっているもう一つの理由は、労使関係の安定である。1970年代までの労働組合は、経営側と対立する場面をストライキという形で社会に対して見せてきた。ストによる労働損失日数を見ると、1952年に第二次大戦後最高の1510万日を記録したあと、1970年代初めまでは200万日から600万日の間で推移していた。その頃の日本企業にとって、ストライキによる操業停止は、決して特別なことではなかったと言える。労働組合がストライキを打つ姿を横目で見ていた未組織企業の経営者たちは、従業員の不満を吸い上げる手段として労使協議機関に注目し、率先して設置したと考えられる。

しかし、労働損失日数は、第一次オイルショック後の1974年に966万日、1975年に801万日を記録したあとは減少の一途をたどり、1990年14.5万日、2000年3.5万日と激減し、2008年にはわずか1.1万日になった。現在の日本社会では、ストライキは特殊な行為であり、経営者の頭から「従業員の意見を聴きながら経営をしないとたいへんなことになるかもしれない」という意識が遠のいてしまった。それが、労組のない事業所における労使協議

機関の減少につながっていると考えるのは、無理のない推論であろう。

労使協議の重要性を再確認する

労使協議は、日本の労使が多くの犠牲を払って作りあげてきたしくみである。その有効性は、2010年代になっても何ら変わるものではない。しかし、最近、経営側に労使協議を軽視する傾向が見られる。労使協議は、経営者にとって、現場の生の声を聞ける数少ない機会であることを再確認しなければならない。

経営者の中には、「自分は毎日のように現場をまわっているから、現場の状況はちゃんと把握している」と考えている人がいるかもしれない。しかし、社長が現場を視察するとき、通常は事前に周到な準備がなされる。ふだんは飾られていない花が飾られ、いつもは雑然としている職場がとにかく整理整頓される。社長が見ているのは、現場であって現場ではないのが実情だ。現場の本当の姿は、そこで働いている人たちに聞かないとわからない。経営層が労使協議会に意欲的に出席することは、質の高い経営を実現するための必要条件である。

4 . 社会との対話

- U S R という考え方

労働組合は社会的に意味のある活動をする団体だからこそ、法律で活動が保護されている。もし、社会の発展に貢献するような活動をしないのならば、法律上の保護規定がなくなる可能性がある。労働組合には社会的な責任(U S R ; Union Social Responsibility)が課せられている。この観点から「社会との対話」をとらえてみたい。

では、何が労働組合の社会的責任だろうか。私たちは、日本を住みやすい社会にするために活動

することだと考える。具体的には、政治の場に働く者の声を反映させること、ボランティア活動など地域社会の活動を組織したり参加したりすること、正社員をもっと雇うように経営側に働きかけること、労働組合員を増やすことの4点をあげておきたい。

社会の仕組みを決めるのは政治である。政権交代が実現したいま、労働組合の役割はますます重要になっている。政党は労働組合とは別の組織であり、独自の考え方のもとに運営されている。労働組合は、その影響力を適正に行使して、民主党や政府が間違っただ道に進まないようにチェックしなければならない。

政治と同時に大切にしなければならないのは、地域での活動である。労働組合は、昔からボランティア活動や地域社会の活動に熱心に取り組んできた。ボランティア活動は、それほど大げさなものではなく、「ちょっと手伝う」という感覚で取り組むとよい。地域住民とともに、できることから少しずつ変えていければ労組の社会的な存在感が出てくる。足下からよくしていくことがU S R実践の近道である。

わが国の企業の社会的責任(C S R)の中には「雇用責任」という考え方が入っている。従業員を人として尊重し、能力開発などに力を入れることもC S Rの一部である。これは、アメリカにはなく、ヨーロッパにはある考え方だと言われている。既存の従業員に対する雇用責任はもちろん重要だが、新たに人を雇い入れることもC S Rの大事な要素である。新規卒者や未経験者を正社員として雇い、企業内でのO J Tを通して一人前の職業人に育て上げていくのは、手間がかかるめんどろな事業である。しかし、日本社会の長期にわたる繁栄を実現するには、高い能力を発揮できる

人材が日本社会の至るところで再生産されなければならない。

U S Rの4つ目は、組合員を増やすことである。労働組合の勢力を拡大するためではなく、企業や社会の中で発言するルートを持たない人たちを減らしていくことが目的である。労使関係分野のこれまでの研究を見ると、経営者と従業員が話し合う場を持っている企業の方が外的なショックに強く、市場での競争力も高い。もちろん、労働組合がなくても労使の話し合いの場を作ることは可能だが、労組という組織形態をとっていた方が法律上の保護もあって労使双方にメリットが多い。より質の高い企業経営を実現する上で、労組の果たしている役割は決して小さくないのである。

労働組合は、様々な可能性を持った組織である。日本社会の財産であるという自覚を持ち、より住みやすい社会にするという使命を帯びている。持っている力を自覚し、役割をとらえ直すことで労組の存在感は高まっていくと考えられる。

2010年代の10年間は、人口減少と急速な高齢化という他国がほとんど経験したことのない現象に日本がどう対応していくのかを問われる期間になる。的確に対処すれば他国から尊敬され、国際社会における日本の地位は上がるだろう。もし、対応に失敗すれば、日本の存在感は小さくなり、国民生活に甚大な影響が及ぶと予想される。2010年代は、いろいろな意味で正念場の10年になる。そのようなときに、労働組合が果たさなければならない役割は大きい。一企業の労使関係だけにとらわれるのではなく、広く社会を見据え、3つの対話を実践することで、住みやすい日本社会の実現に貢献することを願ってやまない。