

「これからの労働組合の役割と役員像 —会社の元気は労組が創る—」

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

ふじむら ひろゆき
藤村 博之 氏



●労働組合の状況 —騒がない労働組合！

今日は、産別または連合の皆さんが多いようです。そこで、加盟の単組の人たちと話をするとき、知っておいた方がよいと思われることをお話ししたいと思います。それから、労働組合についてまだよくわからないという皆様には、労働組合の意味や意義を経験から私なりにお話したいと思います。

私は今、法政大学の社会人向けの大学院で人事論を教えています。私が大学を出たのが今から31年前で、そのころからずっと労使関係を研究テーマにしてきています。ですから、30年くらいこの分野でやってきたことになりませんが、未だに“若手”などといわれたりします。それはなぜかというと、現在では労働の研究では労使関係は人気がなく、新規参入がないからです。

では、なぜ労働研究のなかで労使関係は人気がないのでしょうか。それは、簡単にいうと労働組合が騒がないからです。日本の労使関係というのは非常に安定していて、労使の間でストライキが多発するような状況ではないから、問題がないように見えてしまう。だから、放っておいてもよいだろうと思われがちなのです。これに加えて、社会のなかでの労働組合の地位が相対的に低下してきているよう感じますが、この理由も労働組合が騒がないからだだと思います。働いている人達は様々な問題を抱えています。労働組合が問題としてとりあげるべきことは実はたくさんある。しか

し、かつてのように労働組合が表立って経営者側と対立するような、そんな状況ではなくなっています。

●労働組合は社会にとっての「財産」

では、本題に入ります。まずは労働組合についての理解を深めましょう。労働組合には、3つの基本認識があります。基本認識の一つ目は、「労働組合は日本社会の財産だ」ということです。財産という意味は、1,000万人を組織している組織率、法律や制度への発言力、という点からそれぞれご説明できると思います。まずは、1,000万人の組織という観点からお話します。労働組合の組織率は年々低下しており、去年は少しだけ上がりましたが、それでも18.5%の組織率です。確かに組織率でみたら2割以下ですが、人数で見ると1,000万人くらいの方が労働組合に加盟しています。1,000万人の人たちが組織化されているわけですから、この人たちが少し考え方や行動を変えれば、日本の社会はもっと住みやすくなると思う。そういう力を持った組織であるということ、是非皆さんに知ってもらいたいです。

次は、法律や制度の決定への発言力という点をご説明したいと思います。法律が作られるときには、まず審議会で話し合わせ、そこでまとまった結果が国会で審議され、最終的には法律になるという手続きをふんでいます。この審議会では、経済界からの代表と労働者の代表、それから中立委員の三者構成で議論をしています。労働者代表は

労働組合の人たちですから、労働組合があることで一般の労働者の声が社会の仕組みを作るところに伝わりやすくなっているのです。

労働基準法を例にとって考えてみましょう。労働基準法で時間外割増は25%と定められていましたが、この4月から時間外労働時間が月60時間以上になると50%に割増しされるというふうにかかりました。そもそも労働基準法が制定されたのは1947年で、経済側代表、労働側代表、中立側が議論する審議会方式でつくられました。時間外割増について、審議会での初めの提案は50%の割増でした。当時の日本はアメリカの占領下ですから、GHQはアメリカでの割増率と同じ50%でやれとやってきた。ところが審議会で、経営側の委員から泣きが入りました。「これから日本は産業復興していかなければならないのに、そんなに払えない」と。それで、労働側の委員も「まあしょうがないだろうと」なり、半分の25%でいきましょうということで決まったのです。これが草案になり、国会に上程され決まったのです。しかし、25%という割増率は、あくまで暫定的な措置でしたが、この「当分の間」という取り決めから60何年もたってしまった。そこで、現状に合わせた時間外割増賃金率を考えようということになり、審議会で議論されたのち労働基準法の改正となったわけです。

その他にも、最低賃金審議会というのも良い例でしょう。実は私も中立委員のメンバーで、例年は年に4回で終わるのですが今年は6回も審議会をひらいてたくさん議論をしました。というのも、なかなか意見がまとまらなかったからです。経営側は常に「経営が大変だ、大変だ」といいます。「5円も10円もあげられると、地方の会社は成り立たない」と。では少し計算してみましょう。かりに時間給が10円上がったとして、年間2,000時間働いていると1人当たり2万円の賃金の上昇ですよね。年間の費用で考えると、20人の従業員がいる会社の場合40万円負担増ということですね。

そこで、私のような中立の立場の人間が質問します。「40万円の負担に耐えられないくらい、企業経営というのは大変なのですか」と。こんなことを聞くと怒られてしまい、「経営というのは、そんなものじゃない」と。でも何か変です。社長がどこかに行って飲むときには、10万円くらい平気で使うのですから。それを月1回やめれば、40万円くらいの費用はいくらでも捻出できる。こんな話をしているなかでの労働側委員の方々のご意見というのは、「そんなぎりぎりの経営しかできないような会社なら、どうぞつぶれてください、そんな会社があるから、真面目に経営している会社が成り立たないのだ」と。こんな議論をしています。

労働基準法改正の審議会と最低賃金審議会の例で、労働組合が社会の財産であるという意味がわかりただけかと思えます。労働組合という財産は、社会にとって貴重な存在なのですから、放っておいてはだめで守り育てなければいけない。では、労働組合を守り育てるとは何なのか。ここで重要なのが組織の役割だと思うのです。今日は産別の方が多いのですが、そういう組織の役割はとても大きいと思います。まず、自分たちの意義を理解して、きちんと対外的にアピールをしてください。

●労働組合は、会社にとっても「財産」

基本認識の二つ目は、「労働組合は企業の財産だ」ということです。実は、労働組合があることによって、会社は大分楽をしています。なぜなら、労働組合の役割は会社にとって「消防署」や人体の神経と同じような役割を果たしてくれるからです。今、学部の学生に「労働組合とは何か知っていますか」と問いかけると、「よくわからない」あるいは「何か怖い」というような答えが返ってきます。なぜかというと、「春闘」ということで「闘う」という字を使うでしょう。暴力集団なの

かという。そこまで関心を持っていていればよいのですが、関心さえない。そういうときに私が使う比喻が、「労働組合は消防署、あるいは私たちの体にある神経みたいな、そういう役割」という表現です。

消防署の役割は、火事が起きたときや病人が出たというときの緊急対応です。119に電話すると、駆けつけてくれますよね。労働組合も同じような役割を果たしているのです。例えば、職場で何か問題が起こった。そうすると支部の役員が来て、関係者と話をし、最もよい解決方法を考えだしてくれる。緊急対応の他にも、消防署のもっと大事な役割は、住民の防火意識を高めて、火事が起こらないようにすることです。ですから、消防署の理想の姿は、「今年は火事による出動が一度もなかった、よかった」というものです。防火意識を高めるために、例えば地域住民の集まりなどで消火器の使い方の講習会を開いたり、小学校や中学校に行き子供たちに火の用心を教えたりします。そういう日常の活動がとても大事なのです。

労働組合も同じです。普段から、役員が職場を回って話を聞く。普段から回っていると、何かちょっと変だなということに気がつくのです。いつもとは何か空気が違う、ピリピリしているとか。それでその職場の組合員に聞いてみたら、「今ちょっとこんな問題が起こっていて」という話が聞ける。火事となって火として燃え上がる前に、その火種を消すことができる。

ただし、これを一所懸命にやればやるほど、労働組合の存在感は見えてこなくなるというジレンマがあります。これが非常に辛いところです。ですから、先ほど申し上げた「対外的にアピールすることが重要だ」という話とも関係しますが、単組の委員長さんたちとお話するときには、「たまにはパフォーマンスも必要ですよ」といっています。「労働組合はちゃんとやっているのだということ、たまには見せてください。」と。

だから、あえて会社側と対立するという場面をつくる必要がありますね」とお話しています。

もう一つの例は、「労働組合は神経である」です。人体には神経が張り巡らされていて、少し怪我しただけでも「痛い」という情報が脳に伝わり、「何が起こったか」を確認する。傷がついていれば、処置をしなければいけない。もし、神経がなかったらどうなるでしょう。怪我をしても気づかずに放っておけば、そこからバイ菌が入って破傷風になるとか、命にかかわるような事態になりかねない。それを防いでくれているのが神経です。

労働組合は会社のなかで、神経みたいな役割を果たしている。職場には組合員がいます。一人ひとりの組合員が日々働いている。上司が期の終わりくらいになって、目標達成ができていないと、本来やってはいけないようなことを「やれ」と命じることがあります。そういう命令を受けたときに、「それをやってよいのだろうか、ちょっとまずいのではないか」。自分の上司に直接はいえなくても、労働組合があれば役員に相談して、「こういうことをいわれたのだけど、よいのでしょうか」と聞ける。組合の役員が調べてみたら、コンプライアンス上そんなことをやっていたら、我が社は社会的に糾弾されてしまう。そこで経営者に直接行って、やめさせる。こういう役割です。

ただし、これが成立するためには、一般の組合員と組合役員との間に信頼関係がなければいけない。組合に相談しても会社と同じ対応しかしないのなら、そういう話は組合の役員には届かないことになる。そうすると、監督官庁とかそういうところに内部告発という形で行ってしまいます。

その御本人は腹いせができてすっきりするかもしれませんが、会社にとっては大きな損害です。本来は内部で解決できる問題が表に出てしまうことで、会社の売上げが大幅に落ちたり、場合によっては職場が失われたりということにもなりかねない。それを防いでいるのが労働組合なのです。

経営者というのは、もともと裸の王様になりやすいものです。経営側の情報の伝達というのは、案外いいかげんなもので、下から上に上がる情報には都合の悪いものは含まれない。情報伝達の途中で悪い情報は全部なくなって、社長にはよい情報しか届かないのです。社長さんにこういう話をすると、「いや先生、私は現場によく行っていますから、現場のことはよくわかっています」とおっしゃるのです。でも、社長が現場に行くときは大体、総務とか社長秘書室が手を回しているものです。事業所長に「今度、社長が行くから」と伝わっています。そうしたら、普段は花など飾っていないトイレにも花が飾られたり、雑然とした廊下がきれいになったりする。やはり社長がみている「現場」は、ある意味「つくられた現場」なのです。では、誰が本当の現場を教えてくれるか。それは、現場のことを一番よく知っている労働組合の役員なのです。結果、労働組合があることによって会社は相当に助かっているのです。

労働組合がない会社もたくさんあります。そういう会社では労働組合的な機能を果たす人間を人事部のなかに置いています。各事業所を回ると職場にキーマンがいて、その人に話を聞けば大体今どんな状況かわかる。だからそういう人たちから情報収集する。その他にも、やたらと従業員意識調査というのをやって相当にお金を使っています。労働組合があれば、労働組合がやってくれるので、こんなに楽なことはない。労働組合を作らないなんて、本当にもったいないですね。

最近、ヤミ専従というのに労働組合は非常に敏感になっていますね。あれは労働組合法の2条で、会社が労働組合の費用を負担してはいけないと書かれています。労働組合の仕事しかしない役員の給料を会社が払うことがそれに当たるのです。国際的にみると、世界の常識は日本の非常識ということで、外国では会社側が100%お金を出して、労働組合の仕事しかしない人たちが何人もいます。それを法律で禁止するようなことはしていません。

法律でその点を縛るといえるのは、ある意味では大きなお世話なのです。なぜ日本ではこのような世界の非常識が常識になっているかというと、これは戦後すぐの労働組合運動にその理由があります。労働組合法ができて最初のころ、1945年から1949年までは会社側が100%お金を出す組合役員は別に禁止されていなかったのです。しかし、中国における共産党の躍進がアメリカの対日占領政策を転換させ、過激な労働組合運動を押さえ込む方向にかわりました。その現れが専従役員への給与支払いの禁止でした。しかし、時代はかわりました。今の時代ですから、私は組合役員の給料を会社が持ってもよいではないかと思っています。なぜなら組合は会社にとってよいことをたくさんやっているからです。労働組合がしっかりしている会社というのは、コンプライアンス面で問題を起こすことはないはずですが、でも、実際には労働組合がある会社でも不祥事は起こっていますね。名前はあげませんが、もう少し何とかならないかという感じがします。

●企業は人の結合体

基本認識の三つ目は、企業をどうとらえるかということです。経営学では最初に、「企業というのはカネの結合体であると同時に、ヒトの結合体だ」と教えます。経営者はどちらかということ、カネの結合体の方を一所懸命にいうのです。売り上げがどうだ、利益がどうだといってカネの結合体を強化しようとしみます。しかし、カネの結合体がしっかり回るためには、ヒトの結合体がしっかりしないといけません。会社の部署のなかでカネの結合体の面倒をみているところはとても多い。経理、財務から始まって、経営企画や営業、マーケティングなどほとんど全部がそうです。しかし、ヒトの結合体の面倒をみているところは人事部だけです。もしも労働組合があったなら、一緒になって面倒をみられます。

しばしば、労働組合は会社にとって抵抗勢力だといわれます。新しいことをやろうとすると、人事と労働組合が一緒になって反対すると。でも、ヒトの結合体がしっかりしていないと、企業はだめになるのです。1990年代の終わりくらいに、アメリカの研究者フェファーが『人を活かす企業』という本を書いて、日本で翻訳出版されました。彼はアメリカの会社を丹念に調べて、人を減らして利益が一時的に上がった会社は大体、例外なく3年から5年後にまた利益が下がっていることを実証しました。つまり、人を減らすことで一時的には利益は上がりますが、人員削減はヒトの結合体を弱めます。そうすると、利益が上がる仕組みがだめになって、3年から5年後にはまた人を減らさなければいけない状況になってしまう。日本の企業も、だんだんそうなりつつあるな、という気がします。ですから、ヒトの結合体をしっかりつくるのが本当に大切なのです。

●90度の角度に座る労働組合

労働組合の基本認識についてご理解いただけたところで、次に日本の労使関係の特徴についてお話したいと思います。私は日本の労使関係の特徴は「90度の角度で座るよさ」だと常々申し上げています。通常、労使の話し合いというとテーブルをはさんで向こうとこっちというのが一般的ですが、実は日本の労働組合は、気持ちの上では90度の角度に座っている。ご説明しますと、90度の角度で経営者と同じテーブルにつくわけですから、双方の間に資料を置いて話ができます。そうはいってもお互いに見えている方向が少し違う。同じ方向も見えるし、自分が見えないところは相手が見てくれる。この微妙な関係というのが、私は日本の労使関係だと思っています。

180度で座る代表はアメリカですね。アメリカの労使関係というのは不信感のかたまりといっていいいでしょう。今から15年くらい前に、アメリカ

のUAWという自動車の産業別組合のある支部に行き、支部の役員と話す機会がありました。当時は、ちょうどトヨタの生産方式が世界的に注目されて、改善とか提案制度とかが世界的に広まりつつあったころです。それで、私は労働組合の役員に聞きました。「組合の役員からみて、改善とか提案などはどういうふうに見えているのか」と。そうしたら、彼はこういう言い方をしました。「俺たちだって、ばかじゃない。毎日やっている仕事はどうやったらもっと速くできるか、効率的にできるか、そんなことはわかっている。でもそれをやつらには教えない」。「やつら」というのは経営だというわけです。

彼は、アイデアを集めて作業が効率化すれば、それまで10人でやっていた仕事が9人でできるようになり、会社側は余った1人をやめさせる、ということです。仲間の首を切るような、そういうことを俺たちはできないと、いっていました。あれから15年たちましたが、アメリカの労使関係は基本的にかわっていません。不信感のぶつかり合いですね。去年GMが倒れて、少しずつ再建しているようですがアメリカでよい車ができるとは私には思えない。なぜなら、アメリカの自動車会社は現場の意見を聞くような経営ができていないからです。自動車というのは2万点から3万点の部品を組み付けてつくります。その過程で相当に人の労働が入るのです。どうやって効率的に組むか、様々な工夫ができるはずなのです。それなのに、現場の意見を聞けないようなそういう経営ではよい車ができるはずありません。

アメリカにおける労使関係とは違い、日本ではお互いに信頼関係がある。90度の角度で座っているというのは、実は労働組合にとってはとてもつらいのです。反対側に座る方がはるかに楽なのです。会社の意見に全部反対していればいいわけですから。もう一つ、同じ側に座るといいう方法もあります。同じ側に座って同じ方向をみているのも楽なのです。だからちょっと油断すると、すぐに

同じ方向に座ってしまう。でも、これでは労働組合としての役割を果たしたことはない。

20年前の話になりますがあるメーカーに、もう引退されましたが名物委員長のUさんという人がいました。実は彼は完全にヤミ専従でした。会社から100%給料をもらっているけれど、会社の仕事は一切しない。Uさんは、「うちは同族会社だから、社内で社長に面と向かって“あなたは間違っている”といえるのは私しかない」と、相当な覚悟を持ってやっていたらっしゃいました。いろいろな人に会って情報をもらう。それから、本もたくさん読んでいらした。今から20年前というと、ちょうどバブルの真っ最中です。バブルというのは、過ぎ去って初めて、あれはバブルだったんだとわかるのです。その最中はわからないのです。この会社では毎月労使協議をやっていて、そしてあるとき、労使協議の場で会社側から採用計画が出されましたが、その内容が問題でした。通常は100人の定期採用を、会社側は250人、300人という採用計画を出してきました。会社側の説明を受けたUさんは、「ちょっと待て」と。「おかしいじゃないか。なぜうちの会社がそんなに採用する必要があるのか。100人で十分じゃないか。人が余ったらどうするんだ」と、こういうふうに質問します。そうすると、当時の人事部は、「日本経済は新しいステージに入って、これからはガクンと上がる新しいステージに入ったのだ」と説明する。これに対しUさんは、「ちょっとおかしい」ともの申しました。「景気がよい状態がずっと続くなどということはありません。何年後かに必ずまた景気は悪くなる。そのときに、人が余ったらどうするんだ」と。しかし会社側はいっこうに耳を貸しませんでした。「経済は新しいステージに入った」の一点張りです。Uさんは、ひとしきりやりとりを終えると、「わかった。会社がそこまでいうのなら採れ。その代わりに、将来、人が余るようになって、労働組合としては人を減らすという協議には一切応じない。それでもい

いんだな」と会社側にいいました。すると会社側は「結構です」と。そして2年後、バブル崩壊です。会社の業績は悪くなって、人が余ってくる。でも、会社側は口が裂けても「人を減らしたい」とはいえない。あれだけ大見栄切って採ったのですから。労使の話し合いというのは、私はそういうものだと思うのです。会社側が何かをしようとしているときには、いろいろな情報を集めて判断します。でも、「こうやりたい」というときには、それに反対する情報は見えなくなるのです。情報は持っているのに「これはそんなに重要じゃない」と思って捨ててしまう。労使協議の場で労働組合側から、「実は今、こういう状況が他社で起こっているけれど、会社側はわかっているのか」という質問をして、会社からしっかりした答えをもらう。会社側にちゃんと考えてもらうことが重要だと思うのです。まとめると、90度の角度で座るということは、彼らが見落としているところを指摘してあげるということ。それができるのが日本の労使関係だと思います。こういう労使協議制があったからこそ、日本の競争力は向上できたのだと思うのです。

●労使関係の形骸化？

しかし最近、労使協議が少し形骸化しているな、と感じます。日本生産性本部が10年に1回くらいの割合で労使協議制について調査をしています。1985年、98年、2005年に実施されています。労使協議充実のための施策は、98年に悪くなり、2005年には改善します。しかし、改善していない部分があります。それは、会社側委員の全員出席です。6割の会社は全員出席ですが、4割の会社では欠席する会社側の委員がいました。これを指摘すると、「こんなことはありえない」という会社は多い。「会社側の委員が出てこないのだったら、その労使協議自体を開かない」とそこまでいう労働組合はもちろんあります。でも、そうでない会社も多

いのです。この点を経営側の認識不足であるとして、経営側を批判することもできます。しかし、本当にそうなのでしょうか。労働組合の力が落ちていることにも原因があるのではないのでしょうか。つまり、労働組合が会社側をうならせるような質問ができていないのです。会社側に「組合との話し合いに出ないとまずいよね」と思わせるような質問を、労働組合ができていないのではないのでしょうか。

労組役員の能力不足については、実はこれを私は10年以上前からいっています。批判ばかりしていても仕方ないので、10年前、2001年から12回シリーズで労働組合役員の能力育成プログラムを始めました。毎年25人前後くらいの方々が出てきてくださいます。基本的に1業種1組合に絞っていて、生産物市場で競争している労働組合は入れずに、差しさわりのある話を大にするという方針でやっています。この勉強会場で私が強調しているのは、どうしたら会社側委員が出たいと思うような労使協議会になるかという点です。

難しいことをする必要はありません。労働組合が会社側に対して協議の場でいなければいけないのは、現場で今何が起きているかについてです。先ほど、経営者は裸の王様になると申し上げました。会社側の人間は、現場で今何が起きているかを知らずに、都合のよい情報ばかり聞かされて経営施策をつくっていきます。そして、「こういうことをやりたいのだけど」と提案してきます。そういうときに、「今こんなことが起きているのだけど、わかっているの？　こういう状態を放置したままで、本当にこういう経営施策ができるのか」、そういう議論をすればよいのです。最近の労働組合役員の方々は、大卒で頭のよい人が多い。財務諸表や損益計算書を読んで、今の経営はどうだという議論をしたがるのですが、それはやめた方がよい。そこで勝負をしても、勝ち目はないからです。なにしろ相手はそれで飯を食っているその道30年、40年のベテランですから。

では、どうやったら現場のことがよくわかるのでしょうか。方法は一つだけ、足しげく現場へ通うことです。最近の組合役員の方々は、パソコンと仲良しです。一日中パソコンの前に座って、資料をつくりメールを書いたら一斉送信。それで仕事をしたつもりになっています。でも、よく考えてみてください。皆さんもたくさんのメールを受け取るでしょう。労働組合から来たメールを組合員は熱心に読んでくれるのでしょうか。まず読まないですね。開封確認がついてくるから、とりあえず開封はするけれど、読まない。これが実態なのです。だから、顔を出していくしかない。

産別の方は、単組の役員の方々に話をするときに、こういう質問をしてみてください。「一日中、パソコンと仲よくしていませんか。それではだめですよ」と。

●日本の職場の問題、「不」の連鎖

労働組合は静かだと申し上げました。問題がないから静かなのか。そうではない。日本の職場にはいろいろな問題があるのです。一つは、「不」の連鎖。「～がない」という状態が「不」です。通常は「負の連鎖」と書くのですが、私はあえて「不」を使います。まず、将来の生活に対する「不安」があります。それから経営者に対する「不信感」ですね。最近、上場している会社だと株主に対してよい顔をしなければいけない。日本の株式市場は変ですよ。四半期決算などは必要ない。日本では製造業を大事にしている。製造業は3カ月では結果は出ません。それなのに、上場しているから3カ月間どうだったのか決算を出せといわれると、経営者はよく見せたいから無理をする。例えば清涼飲料メーカーだと、夏場の売り上げが上るので4-6月とか7-9月の決算はよい。でも、10-12月とか1-3月は落ちますよね。そういうときに、落とさないように無理やり余計なことをやる。本当にそんなことをやらなけ

ればいけないのか。次の夏に備えて力を蓄えておくべき時期に、なんで変な力を使わなければいけないのか—これが清涼飲料メーカーの経営者のホンネです。経営にとって邪魔になるのだったら、法律を変えればよいのです。

話を戻しましょう。経営者に対する「不信感」について。例えば経営者が、会社をよくするためにはどういう経営をしなければいけないか。株主の方ばかり向いて経営をしているというのはいけません。株主ばかりを気にして働いている人をないがしろにしてしまうと、「経営者はよいことをいっているけれど、結局最後は経営者の手腕を見せたいがために、株主に対してよい顔をするのではないか」と思ってしまう。

職場に行くと、いろいろな「不平・不満」がありますよね。例えば、今職場では非正規雇用の人たちが増えてきています。派遣社員を雇った場合に派遣会社に支払う代金は、会計処理上は人件費には含まれません。サービスを外部から購入しているということで、管理費や購買費とされます。そのため、派遣社員の管理をしているのは人事部ではなくて購買部だったりします。人を使っているのだけど、その人に払っている費用は人件費ではない。ですから、日本企業の見かけ上の人件費は落ちてきています。

では、本当に人に払っている費用を足し上げていくとどうなるか。私と仲のよいある労働組合の委員長の話です。彼がある工場長の話として教えてくれました。本社から人件費を下げろといわれるので、正社員が退職したら派遣で埋めてきた。彼は、このようなやり方に問題意識を持って、経理の費目上の人件費とかそういうものを抜きにして、人に払っている費用を足し上げてみたそうです。そうしたら、10年前と今と全く同じだった。実は派遣社員というのは、そんなに安くはないんですね。もちろん、将来的な退職金の負担とか福利厚生などを全部入れていくと少しは安くなるでしょうが、10年前とかわかっていなくてがっかりした

というのです。本社から「人件費を減らせ、減らせ」といわれてやってきたけれど、実際に現場では何が起きているのか。派遣社員の人たちが増えた結果、正社員の負荷が上がっています。コミュニケーションが悪くなって、昔では考えられなかったようなミスが出る。このような状態で、人に払っている費用が大幅に減ったということであれば、これはこれでしょうがないなと思えるけれど、そうではなくて全くかわっていない。「一体、俺たちは何をしてきたのだろう」としみじみ話していたそうです。

これはいろいろな労働組合で私は申し上げていることです。一度、人事に話をして、本当の人件費はどうなっているのか、冷静に足し上げてもらってください。きっと驚くようなことが起きていると思います。

もう一つの大きな問題は「孤立化」です。そばに仲間はあるけれど、気軽に質問ができなくて一人で悩んで、心に問題を抱えてしまうということが増えています。仲間同士で助けあえないので、働いている人が全部を自分で背負い込んでしまう。でもよくよく考えてみたら、雇われて働いているのです。雇われて働いているということは、自分一人で全部を引き受けなくてよいのです。できないときには「できません」といえばよいし、わからないときには「わかりません」といえばよい。そういうことがいえない雰囲気になっているというのが、今の日本の職場です。

「できない」とか「わからない」というと、「あいつは無能だ。能力がない」というふうに烙印を押されるのが怖い。だから声をあげない。それで一人で全部を抱え込んでしまう。こういうことは労働組合があれば直せるはずなのですが、うまくいっていないですね。

●管理職という仕事

職場でメンタルヘルスに問題が生じてしまう原

因の一つには、管理職が職場をうまく管理でききないことがあります。では管理職は部下に何を教えればいいのか。それは時間の使い方です。私は管理職研修に呼ばれてお話しすることがあるのですが、そのときにまず管理職の皆さんに聞く質問があります。「皆さんの持ち時間は何時間ですか」と一人ずつ聞いていくのです。そうすると、8時間、10時間、12時間、中には24時間と答える人もいます。例えば「10時間だ」というふうにお答えになった方に、「部下は何人いらっしやいますか」と聞きます。5人います、と答えた場合に「では、あなたの1日の持ち時間は50時間ですよね」というのです。「部下1人が8時間で5人だから40時間ですね。それとあなた自身の10時間を加えると50時間になりますね」と。「1日50時間をどう使うか」、こういう視点で職場管理していますかと聞くと、誰もしていない。

なぜそういう視点が大事か。例えば、2つの職場を想定します。Aという職場は、お互いにわからないことがあったら聞き合う、教え合う、そういう職場です。Bはそれがない職場です。今、ある担当者が仕事をしていてわからないことが出てきた。Aという職場であれば、「すみません、わからないのですけど」と手をあげると、横の2人が来てくれて、「どうした？」と聞いてくれます。それで3人の人間が10分話し合っ、延べ30分になります。問題は解決されてその担当者は先に進めます。Bの職場だとどうなるか。担当者が1人で悩むのです。そうすると、1時間や2時間はすぐにたってしまうのです。どちらのほう時間が効率がよいのでしょうか。手をあげて聞くというのは、ほかの人の仕事を邪魔しているように見えます。でも、1人で仕事をしているわけではないのだから職場の仲間に聞いていいのです。そうやってお互いに教え合えるということが、実は全体としての時間効率にはプラスになるのです。

もう大分前からいわれていることですが、隣の人にメールを出す若者がいます。なぜ隣の人にメ

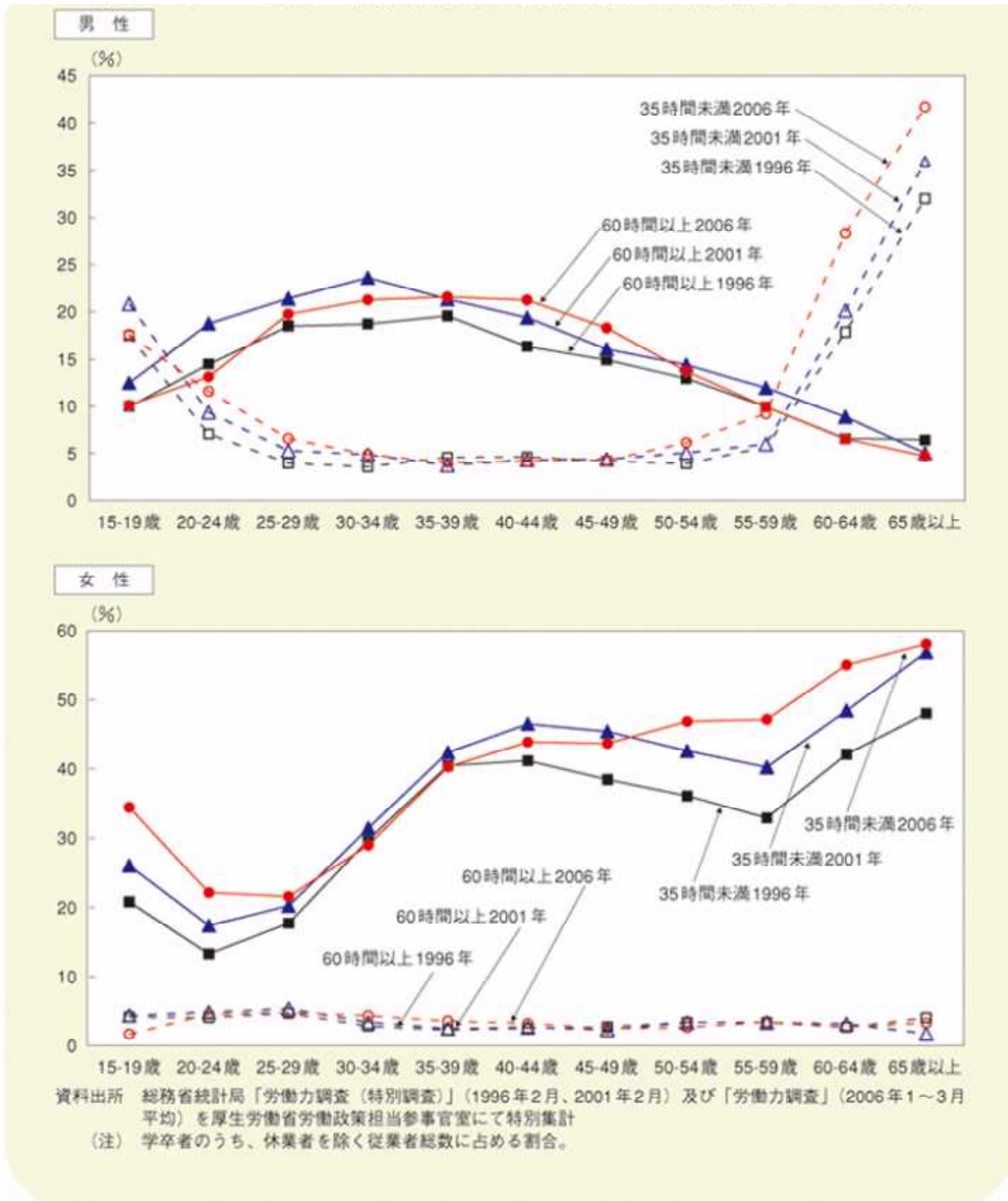
ールを出すかという、その人の邪魔をしたくないという若い人なりの気の使い方なのです。聞きたいことがあって横をみると、一心不乱にキーボードをたたいて画面をみている。「今、声をかけると悪いな」と思ってメールを出す。最近の日本の職場はとても静かです。今から15年くらい前の職場というのは、わりとやかましかった。皆、電話で情報交換していましたから。だから、何も仕事をせずに一日職場に座っていると、いろいろな情報が耳から入ってきた。例えば、いつも偉そうにしている先輩が、ぺこぺこ頭を下げている。「あっ、クレームが来ているな」とか。課長が深刻そうに話をしていると、「あっ、部長から何かあったのかな」と。そういうことを聞くとはなしに聞いていると、いろいろな情報が耳から入ってきたのです。そういう情報と、正式に伝えられることを組み合わせると、今全体でどんなことが起こっているかわかったものです。しかし、情報交換がネット上で行われるようになると、情報をお互いに共有できない。今はそれでCCメールがやたら増えている。だからたくさんあるメールのなかで目立つようにタイトルに「重要」と付けてみます。びくっとして開けると、大した用事ではないことがよくありますよね。

ここでいいたいのは、職場の皆で問題を解決するという雰囲気はだんだんなくなってきたということです。第1図は、長時間労働を表したものです。上が男性で下が女性です。これをみると、60時間以上働いている人たちが20代、30代、40代の前半までで約2割で、彼らはいわゆる子育ての世代です。現在日本では少子化が問題になっています。私は、いろいろな問題の根本にあるのは少子化だと思っています。でも、なぜ少子化になったのか。少子化の責任者は一体誰にあるのでしょうか。政治の問題もあると思います。では、政治家を選んでいるのは誰でしょうか。そう考えれば、責任の所在は明確です。女性が子供を産み育てたいと思う社会にしてこなかったのは、私たちなのです。

から。こういう政治にしてきたのは国民ですからね。年金の問題にしても、少子化がとまれば解決

です。ですから子どもを持ちたいと思っている方にはどんどん産んでもらいたいですね。

第1図 年齢階級別35時間未満及び60時間以上雇用者の割合



●対応力の低下

また話がそれてしまいました。話を戻しましょう。近頃、職場における「異常対応力」が下がっ

ていると思います。これは、製造業だけではなく、サービス業でもちゃんとした対応ができないと思います。職場では、異常を察知する能力を軽視する傾向があるのです。

マニュアル化が良い例です。マニュアルも重要です。基本的な動作、基本的な進め方をちゃんと文書にして共有することは大事だと思います。しかし、マニュアル化ができていく職場ほど、働いている人は疑問を持たなくなってしまう。自分で考えることをやめてしまうのです。これで死亡事故が起こってしまったのが、関西電力の美浜原子力発電所です。高温高压の水が通っている配水管が破断して、近くにいた4人の方が亡くなるという事故がありました。事故原因はとても単純で、本来点検すべき箇所には○がついていなかったのです。20数年間、一度も点検されることなく使われたパイプが、ある日、破裂してしまいました。点検をしていた人が、なぜ点検が必要なのかを考えながら仕事をしていてくれば、本来なら点検しなければならぬ箇所には○がついていないのは変だと気づいたはずですが。マニュアル通りにすればいいという思考停止状態からこういう事故が起こ

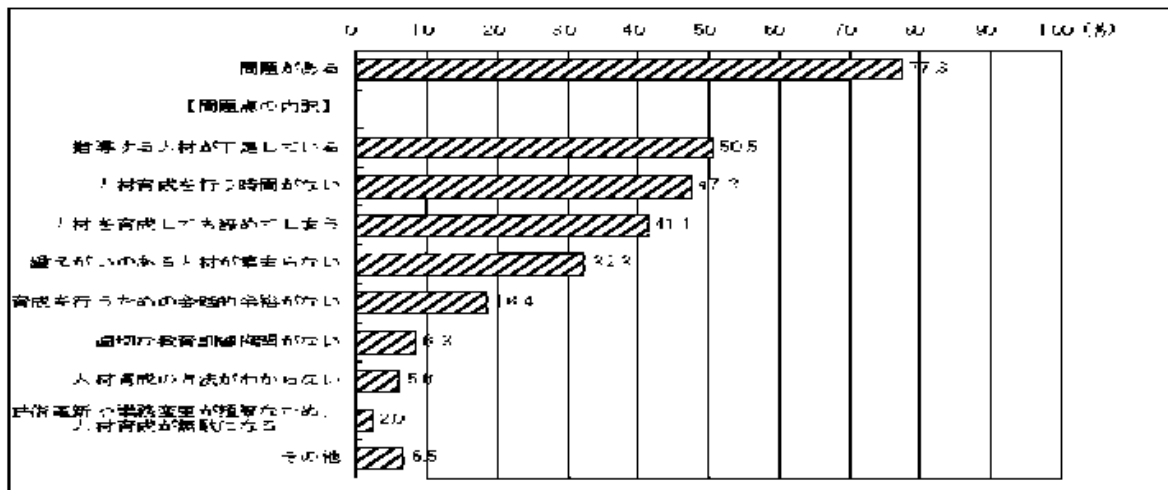
ってしまったのです。

異常対応力が落ちてきた原因にはもう一つ、人を育てる余裕がないことがあると思います。バブル崩壊から20年になるのですが、その後遺症がまだ続いているのです。「人材のジャストインタイム」なることを言いだした人がいましたね。この発想よりは、今は少しよくなっています。 「人材のジャストインタイム」は幻想にすぎないのです。

●能力育成の重要さ

ここでは、能力の育成が大事であることをお話したいのですが、実は社会には能力育成に問題のある会社は第2図にみるように77.3%もあるそうです。大体どこも問題を抱えているといっているでしょう。

第2図 能力育成に問題がある企業の割合と問題点



(平成19年「能力開発基本調査」)

能力開発の課題は、時間軸を長くとることです。能力開発には時間がかかるのです。評価制度を変えて、人事制度が成果主義的に振れすぎたので、それを少し元に戻してみよう、というのが現在の流れかと思います。こういう流れのなかで、評価基準のなかに「部下をどのくらい育てたか」を入

れるという会社が出てきています。しかし私の考えでは、こういう評価基準は単なる人事部の気休めでしかないと思っています。人を育てるとするのは息の長い仕事です。皆さん方はこれまでいろいろな経験をされてきたと思いますが、自分の過去を振り返って、「あの上司に世話になったな」

「今の自分があるのは、あのときのあの厳しい指導があったからだ」とか、そういうことを思い出すことができる方もいらっしゃると思います。指導を受けているときには、「こいつ、首を絞めたるか」というくらいの気分になりますよね。例えば、企画書をつくって上司のところに持っていきます。上司は、何もいわずに赤い×をつけて、「もう一回、考えろ」という。自分の席に帰って考え直して、つくり直して持っていくと、また赤い×。こういう指導をされると、嫌になりますよね。でも、こういう指導をされたという方は実は幸せな人たちです。今、これをまともにやると「いじめだ」、「パワハラだ」といわれる。だから、上司は部下に間違いを明確に指摘して直させる。しかし、この方法では力は身につかないのです。人からいわれて指摘されて直したことは、すぐに忘れてしまいます。でも、自分で気づいて直したことは忘れないのです。だから人を育てるということは、実は息の長い仕事なのです。それなのに半年ごとの評価で、人を育てたか、育てていなかったかがわかるかという、そんなことはわからない。ですから、人材育成はもう少し長い目でみてほしいと思います。

●永年勤続表彰は日本だけじゃない

人材育成という観点から、長期勤続という制度について考えてみましょう。アメリカの会社では、何%くらいの永年勤続表彰があるのでしょうか。某経済新聞には、永年勤続表彰というのは終身雇用制のある日本企業に独特のもので、欧米にはないと書いてありました。これは大うそで、正解はなんと86%です。アメリカには、人事担当者で組織された協会があり、そこが2003年に大企業を対象にアンケートを行い、これに450社が回答しました。アンケートで、「あなたの会社で、従業員を表彰する仕組みにはどんなものがありますか」という質問をしたところ、1位は永年勤続表彰で

86%だったのです。第2位が卓越した業績をあげた社員を表彰する仕組みで、83%でした。統計的、3ポイントの差は微妙で、ほぼ差はないといえるでしょう。

もう10年以上続いているのですが、日本で活躍している外資系企業の人事担当者が2カ月に1回集まって勉強会を行っています。あるとき「なぜ永年勤続表彰をするのか」と議論になったことがあります。そこである方が、「何百万という会社のなかから我が社を選んで、しかも長い間勤めてくれてありがとう。あなたのおかげで我が社はここまでこられた。この記念すべき日に社長から感謝の手紙を送り、記念品を贈りたい」からだとい、皆この考えに賛同しました。そこにはイギリス系、ドイツ系、フランス系、イタリア系、デンマーク系、いろいろな国の外資系の社員がいらっしゃいましたが、全部、永年勤続表彰はあるとおっしゃっていました。長く勤めないとわからないこと、できないことが絶対ある。それを大事にしてほしいな、と思います。

●人材育成は企業の社会的責任

企業の社会的責任ということがよくいわれるのですが、私は長期にわたり人材を育成することこそ、企業の社会的責任だと思っています。右も左もわからない若者を雇って、一人前の職業人に育てあげること。立派なCSR報告書にお金を注ぎ込むよりも、あと1人でも2人でもよいから若者を正社員として雇って、職場で鍛えてほしい。そういうことが将来の日本のためになるのです。6年前に、UFJ総研が正社員とフリーターの生涯所得の比較をしました。その差は1億6,000万円でした。短期的にみれば、人件費を抑えられるという点で会社にとってはプラスです。でも中長期的にみると、購買力が下がるので、会社にとってはマイナスです。経営者の方にこうお話しすると、「我が社は日本ではなく中国やインドの市場が相

手ですから」とおっしゃいます。ですがどうでしょう。日本製品の競争力は、非常に厳しい目を持った消費者がいる日本の市場で鍛えられた結果として形成されたものです。「足元の市場がおかしくなると、本当に御社の競争力は維持できるのですか」と社長さんたちに質問をすると、ちゃんとした答えは返ってこない。日本という市場は、世界でまれにみるうるさい市場です。細かいことまで気にしすぎる、でも、それが日本のよさで、丁寧に物をつくる、丁寧にサービスをするということなのです。

去年、9歳になる姪とクロアチアに行ったときの話です。私は姪を連れて買い物に行きました。その時姪が、レジでバーコードを読んだ後の店員の様子をみて「おじちゃん、あの店員さん物を投げとるよ」と驚いていました。日本ではありえない光景をみて子供ながらにびっくりしたのでしょう。日本ではどんなに安い店でも、丁寧に対応してくれます。そういう丁寧さ、日本のきめ細かさがこれから国際競争力上大事な点なのです。残念ながら、日本は価格では勝負できないですから。でも、よいものを丁寧に作り、ちゃんとしたお金を払ってもらうことがこれからの日本の課題だと思います。そのためにも、競争力の源となる人材をしっかりつくっていかなければならないのです。

では、どのような観点から人材を育てればよいのでしょうか。最近、キャリア開発という言葉がよく使われます。キャリア開発というのは、「売れる」能力を開発し維持し続けることで、単に能力を開発することではないと思います。つまり、需要の動向に気を配ることが大切なのです。高い能力を持っていても、売れないと意味がない。例えば、昔、日本の会社には和文タイピストという人たちがいました。ですが今、「私は和文タイプができます」といっても「そうですか」で終わりますよね。和文タイピストを雇う会社はありません。だから、将来どういう需要が発生するのかを考えるのがキャリア開発です。皆さんにも、そう

いう目を持っていただければよいと思います。

●採用活動の開始時期を遅くして！

話は少しかわりませんが、就職活動についてもお話したいと思います。実は、私は法政大学のキャリアセンターの責任者なのです。学生の就職の状況をみていると、能力など総合的にみて、上位3分の1と下の3分の1はわりとすんなり決まる傾向にあると思います。問題は、真ん中の3分の1なのです。上位3分の1は、とてもしっかりしている。下の3分の1がなぜ決まるかという、身の程をわきまえて、高望みしない。問題は真ん中の3分の1です。彼、彼女らは、自分は上の3分の1だと思っていて、有名企業を受けて面接でことごとく落ちる。そうするうちに自分が上3分の1ではなく真ん中かなと気づく。しかし身の丈に合った会社に行こうとしたときには、もう採用活動は終わっている。

採用の時期が早くなっていることは問題です。採用活動の時期が早まっていることで企業も学生も大変苦勞をしています。4月、5月に採用内定を出して、その後1年間何とか引っ張っていかねばいけません。通信教育や1カ月に1回集めてみたり、とにかくケアが大変です。しかも、1年後の経済状況なんてわからない。

最近では、内々定の同意書に「通信教育やその他の勉強についていけない場合は、自ら辞退します」と署名させる会社があります。実際に去年、そういう例が3つありました。通信教育が遅れていることなどを理由に学生を呼び出して、「君、無理なんじゃない？」と。決して会社側から「内定を辞退しろ」とか「内定取り消し」とはいわずに「もう無理なんじゃない？」とからめ手で追い込んで、それで辞退させる。そういう訴えがキャリアセンターに来ました。学生に事情を聞いてから会社側の人事に「説明に来てほしい」といいました。すると、人事の副部長が来ました。日本最

大の証券会社です。会社側の説明はだいぶ学生側の説明とは違いましたが、大学のキャリアセンター長としては学生側の主張を信じることにしました。大学は会社に対して「今回のことは非常に残念です。御社には御社の主張があるだろうけれど、大学としては、今後学生を指導する際には、内々定が出てそれを取り消される、あるいは辞退に追い込まれる会社がある。〇〇証券には気をつけるよ」と指導しますと伝えました。

こういう問題は一企業のみ責任ではなく、採用活動自体が早まっていることに原因があるのも事実です。会社も学生も大学も大変。大学では4年生の前期の講義が成り立たない、4年生が来れないからです。こういう仕組みはやめた方がよいでしょう。実は経団連のなかにもそういう問題意識があって、ある委員会の人から「先生、どうしたらよいでしょうか」と聞かれました。効果があると思われる方法は、経団連のなかで各業界の大手の社長が話し合っ、「うちは4年生の9月からしか始めない」と決めてしまうことです。大手の企業が採用の開始時期を遅くすれば、別の会社から内定をもらっている学生をかつさらっていくことになるわけですから、採用活動を早める必要がなくなる。最近は大手商社がそういう動きを見せています。

●コミュニケーションで 職場を変えよう

次は、職場でのコミュニケーションについてお話しします。近頃職場では、管理職も大変な状況に置かれていると思います。イメージとしては、走り高跳びで180センチくらいのバーを跳べといわれている感じ。実際には跳べないから下をくぐる。そうすると、部下との信頼関係をなくしてしまふ。「あっ、ずるをしている…」と。これを避けるためには、180センチのバーを跳べるように、踏み台を用意することです。その踏み台の一つが、

部下とのコミュニケーションを活発にするツールです。コミュニケーションは、分かり合おうとするプロセスのことです。

皆さん、会議をやっているとたまにわけのわからない発言をし始める人がいますよね。どうやってやめますか。「わかった、君のいいたいことはわかったから、やめろ」といいませんか。「わかった」は、「もうあなたとのコミュニケーションは終わりですよ」ということです。わからないから、コミュニケーションは続くのです。話さないとは本当のことはわからない。

話さなければいけない理由をお話ししましょう。「青い空」という言葉を聞いて、皆さんは具体的にどんな空を思い浮かべますか。青い空をイメージしてください。今、皆さんが描いている青い空は大きく2つに分かれます。一つは、雲一つない真っ青な空、もう一つは、白い雲が浮かんでいて白と青のコントラストでイメージする青い空。その空の下の風景は、山でしょうか、木は何本あるでしょうか。こんなふうに細かいことを聞いていくと全部違う。それは、私たちが見聞きしてきた経験が一人ひとり違うからです。だから、同じ言葉を聞いても、理解の仕方が違うのですね。

組織というのは、ある方向に向かって皆で力を合わせなければいけない。方向が微妙に違ふと、ある程度進んだところで「ちょっと待てよ。おまえ、何を考えている？」と確かめ合わなければいけない場面に遭遇したりします。最初に意識合わせをしますが、途中で何回も合わせていかなければいけないのです。それは、私たちひとりひとりの理解や言語体系が違うからなのです。

●コミュニケーションの秘訣

コミュニケーションを活発にするためには、会議が2往復以上になるように心がけてください。会議は別にしても組織のなかの会話は、通常は1往復で終わっている。誰かから何か聞かれます。

「これはこうです」と答えます、1往復ですね。この1往復の会話を、あえて皆さんからもう1往復つくりだしてほしいのです。もう一言、「何かあったんですか」、「どうしてそんな質問されるのですか」と聞いてあげてください。そうすると、「今こんな状況でね」という話が出てきます。つまり、もう1往復会話をすることによって、その人の置かれている状況がよりわかってくる、鮮明になってくるのです。あるいは質問した人に、「この人はちゃんと私の話を聞いてくれているな」と思ってもらえる。「コミュニケーションをよくしよう」とか、「風通しのよい組織」とか、ただのスローガンに終わるのではなく、どういうこれが状態をいうのかについて、労働組合も「具体的にこんな状態」というのを提示していく必要があると思います。

●短期志向の問題点、 労働組合にできることは

話はかわりますが、私は経営者の短期志向が非常に問題だと考えています。部分最適は全体最適をもたらさないからです。そこで、このことについて労働組合との関連から考えたいと思います。チェーンストアとパン製造業者との関係について考えてみましょう。食パンの製造は大手の工場では自動になっていて、原材料を投入して最終製品ができ上がるまで17時間かかるそうです。以前は大手のスーパーからの発注は24時間前に来ていて、受注してから仕込みに入れば、パン製造業者は全量受け取ってもらえた。でも、売れ残りを出したくないというチェーンストア側の思惑から、だんだん注文と納入のリードタイムが短くなって、今では17時間を切っているそうです。そうすると、パンを製造する側は、それに合わせて見込み生産をすることになる。見込み生産の問題点は作りすぎです。スーパーから1,000個受注がきたときに900個しかありませんというわけにはいかないの

で、結局作りすぎてしまう。製品によって違うけれど、3~5%くらい作りすぎてしまうようです。余った製品は廃棄処分されるのです。動物の飼料になる工程に回されるのですが、最終製品になっていますから、ナイロンに1つつ入っています。ナイロンを1枚ずつ破って、パンを取り出して、ナイロンはリサイクルに回す。

チェーンストア側にとって最適な状態、すなわち売れ残りを出さないことを求めて、そういう行動をとる。しかし、パン製造業者の方では売れ残りが出てしまい廃棄するしかないのです。仮にチェーンストア側で売れ残りが出たとしてもいくらでも売りようがあります。午後7時を過ぎてスーパーに行くと、いろいろなものが安くなっているでしょう。値段を下げれば、お客さんは買ってくれる。しかし、値段を下げると利益率は落ちますから、したくない。その結果、全体でみると無駄が発生します。これを経営側に直すことはできない。だって、経営側は株主から利益をあげろといわれていますから、利益を下げるような行動はとりにくいのです。

さて、ここからが労働組合の出番です。チェーンストアはUIゼンセン同盟、パン製造業者はフード連盟が組織しています。産別がお互いに話し合って、無駄を直そうとすればいい。そうはいっても、労働組合での事情があると思います。最近、業績連動型賞与というのがあるでしょう。だから、会社の利益が下がること、つまり業績が下がることは自分たちのボーナスが下げてしまうことにつながるのです。それをあえてわかった上で、全体最適のためにチェーンストアの労働組合が経営側に注文の正常化を要求できるかどうか、ある意味では労働組合の将来がそこにかかっているといってもいいでしょう。

冒頭に申し上げましたように、労働組合は社会の財産です。これを守るためには、社会全体にとって有益であるような行動がとれなければいけないと思うのです。もう一つ、この行動を後押しす

るのは消費者です。消費者は現場の実態を知りません。広告収入に依存している新聞はこういう問題については書きませんから。消費者ができることは、Aのスーパーは24時間前発注に変えたが、Bのスーパーは変えていないという情報を受け取ったとき、Aに買いに行くことです。Bと比べれば5円高いけれど、Aはよい行動をしているのだから、そういう会社の製品を買おうというふうに消費者が動けば、会社は動くのです。そういう方向に消費者を動かす力を持つのが労働組合なのです。労働組合は、おかしいことはおかしいということが大事です。普通の人は、声をあげられないのですから。

もう一つ、連合や産別で横のつながりができるというのが、労働組合の強みです。同じ産業別組合のなかで横の連携だけでなく、産業を超えた連携をしてほしい。我が産業で、我が企業で当たり前をやっていることが、別の産業になると全然違う。「こうやらなくていいんだ」ということに気がつく、そういう効果もあります。

●労働組合の能力育成という役割

その他にも、労働組合には様々な役割があります。例えば能力育成機能です。組合役員の方々に、私は常々「物わがりの悪い役員になってください」といっています。たとえ経営側の説明を理解したとしてもあえて質問してほしい。会社側も、そんなに全部考えて提案などしてこないのですから、わかったつもりにならないで質問してください。

い。そうすると会社側も、もう一度情報をきちんとみて「これはやっぱりまずいかな」というところを見直せます。こういうことが質の高い意思決定につながるのです。能力育成の場として、労働組合というのはとてもよい場所です。会社全体の動きがわかる、人脈が広がる。

従業員が生き生きと働く会社になるために、何が必要なのでしょう。やはり、“人”に尽きると思います。いくら制度を設計し直しても制度では人はかわらないのです。人を変えるのは、やっぱり人なのです。従業員が朝起きたときに、「さあ、今日も頑張るぞ」という会社になりたい。よい仲間がいて安心して挑戦できる風土があって、そして仕事を通して成長していると実感できること。こういう会社になりたいですね。

では、企業活性化のためにはどうすればよいか。会社がリスクをとって挑戦する人を応援する雰囲気を作ることです。そのためには、会議のときに「できない理由」をあげるのではなく、どうしたらできるかを皆で考えた方がいいのです。皆で方法を考えていると、提案した本人が、その提案が可能なのか不可能なのかがわかってくる。本人がこれを理解できるようなそういう議論の仕方がよいと思います。

以上で私の話は終わりますが、皆さんがこれから労働組合のなかでお仕事をされるときにヒントになるようなことがあれば、どんどん使っていただきたいと思います。御静聴ありがとうございます。