

# 組合役員のなり手を増やす方法を考える

ふじむら  
藤村ひるゆき  
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. 組合役員のなり手がいない

「後任が見つからないので役員を辞められない」  
「組合役員のなり手がなくて困っている」—20年以上にわたって聞いてきた台詞である。そして、状態は、良くなるどころか年々悪くなっている。

なぜ、なり手がいないのか。ひと言で言えば、労働組合役員という役割に魅力がないからである。多くの人は、仕事が忙しくて時間が取れないと言う。通常の業務負荷が大きくて、労組役員としての活動まで手が回らないと言う。でも、好きなゴルフには朝早く起きて出かけるし、自分が大切にしている趣味には時間をやりくりして取り組む。労働組合役員として活動することが本当に魅力的なら、何を置いても活動に参加するはずである。

では、なぜ労働組合役員としての活動が魅力的ではないのだろうか。筆者は、次の3つの理由があると考えている。(ア)労働組合の存在価値が不明確になっているため、活動に費やす労力と時間の意味が見いだしにくくなっていること、(イ)他の人のために働くことの素晴らしさが理解されにくくなっていること、(ウ)労組役員を経験するこ

とが自分自身の職業人としての能力育成につながる点が十分に理解されていないこと。今回のユニオンリーダーに対するインタビュー調査でもこれらの点は多くの人が指摘している。以下、それぞれについて考えてみたい。

## 2. 労働組合の存在価値の希薄化

### (1) 経営側が見落としている点を指摘できなくなっている

#### 心情として90度の角度で座る

労働組合は、経営側から出された案について議論する際、経営側が見落としている点を指摘して、再考を促すことをしてきた。筆者は、この役割が弱くなっているように感じている。経営側の提案に対して、一応の意見表明はするが、真っ向から反対することはせず、最終的には経営側の提案に同意することを繰り返してきた。その結果、経営側は「労働組合は経営側の提案に基本的に賛成してくれる」と考えるようになった。そこに慢心が生まれ、労使の間に存在するはずの緊張感が弱くなった。別の言い方をすれば、「労働組合が経営

者と同じ側に座って、同じ方向しか見ていない」となる。

筆者は、日本の労使関係の特徴を「心情として90度の角度で座る」と表現してきた。労使の話合いであるから、テーブルを挟んで相対して座る、すなわち180度である。しかし、気持ちの上では、一つの角をはさんで90度の角度で向き合っている。経営側の提案に対して、いいものはいいと言うが、ダメなものはダメと言い、経営側の思考を深めさせるのが労働組合の役割である。そこに緊張感が生まれる。

経営側にしてみれば、面倒なことかもしれない。早く決めて実行したいと思っているのに、労働組合がいちいち待ったをかけると感じるかもしれない。しかし、何かの案件を進めたいと思っているとき、プラスの面ばかり見てマイナスの面にあまり注意を払わないのが普通である。「これを実行すると、〇〇の問題が発生する危険性がある」という情報があったとしても、「それはわが社には当てはまらない」として、無視しようとする。そこで、労働組合が「〇〇の問題に経営側はどう対処するのか」という質問をする。経営側は、十分に考えていないので明快な回答ができない。すると、労働組合は、「このままでは同意できない」として経営側の提案を突っぱねる。経営側は、「十分に検討を加えた上で提案しなければ労働組合から痛い点を指摘されるので、マイナスの情報にも気を配らなければならない」と考えるようになる。

### 現場の実態を示す

では、どうすれば経営側が見落としている点を指摘できるようになるのだろうか。最も有効な方法は、現場で働いている組合員の声をていねいに集めることである。経営側には、第一線で苦勞している人たちのホンネは伝わらない。管理職は、

経営者から良くやっていると思われたいので、現場で発生している問題を上に報告しようとしなない。そのため、経営者は、不十分な情報しかない中で経営施策を作成することになる。そこで、労働組合の出番である。「現場ではこのような問題が発生しているのに、それを放置したままで今回の施策を実行できると思っているのですか」という疑問を経営側にぶつける。経営側は、自分たちが見落としていた点を指摘され、労働組合が「転ばぬ先の杖」の役割を果たしていることに価値を見出し、一目置くようになる。経営側から「労働組合はなくてはならない存在だ」と思われるようになれば、労働組合の存在感は高まり、組合役員をやってみたいと思う組合員も増えてくるのではないだろうか。

### (2) 経営側と同じ思考方法になっている

#### 経営側の数字を使って要求額を決める

賃金引き上げのために労働組合の要求を作成する際、経営側と同じ考え方を取っているように見える。これが労働組合の存在感を弱めているのではないだろうか。経営側には経営側の考え方があり、労働組合にも労働組合なりの考え方があるので、両者は異なるのが当たり前である。しかし、多くの労働組合は、経営側の考え方に近い方法で、要求額を決めている。経営側から出された数字をもとに、売上げや利益の動向を予想し、これくらいなら取れそうだという金額を算出する。経営側に要求書を提出したとき、「要求の根拠は？」と聞かれると、どういう前提で考えたかを説明する。経営側は、自分たちと同じ論理を使ってくれるので対処しやすい。経営側が用意した土俵の上で相撲を取っているので、自ずと勝負は見えている。15年以上にわたって日本の賃金が低迷している理由は、このあたりにあるのではないだろうか。

労働組合がこのような思考方法をとるようになったのは、筆者の知る限り、バブル崩壊後の不況からである。長くて深い不況を乗り切るために、労使が協力して企業の生き残りを模索した。その中で、労働組合が経営側と同じように考えるようになり、それが定着していった。不況を乗り切るためには、必要なことだっただろう。しかし、経営危機から脱したあとも、労働組合の思考方法が「組合らしくなる」ことはなかった。

### 要求の根拠は「欲しいんです」で十分

数年前のことである。ある企業の労働組合が賃上げ要求を作るとき、経営側と同じように考えるのはやめようということになった。要求書を提出して要求の根拠を聞かれたとき、「僕たち、これだけ頑張っているのだから、これだけの賃上げが欲しいんです」と答えたのである。経営側は面食らったという。自分たちの論理に乗ってこないのだから、どう議論すればいいかわからなくなったそうである。

その企業の組合役員たちは、経営側から出された数字をもとに、「これくらい取ればいいよね」という金額を持ちながら交渉に臨んだ。もちろん、要求額はそれを大きく上回る金額を設定した。数次にわたる交渉を経て、最終的に経営側から出てきた回答は、労働組合が想定していた金額よりも高かったそうである。経営側と同じ思考方法を取らなかった結果、予想を上回る引き上げ額を得ることができたのである。

筆者が勤務するビジネススクールには、ファイナンスの専門家がいる。その方によると、企業の最終決算は1割くらいなら何とでも動かせるそうである。ギリギリ赤字というのは本当は黒字かもしれないし、黒字の決算でも本当は赤字かもしれない。このことから、筆者は「経営側が持っている財布は二重底ですよ」と労働組合の方々に話し

ている。「みなさんから見えている財布の底のさらに下に、もう一つ底があります。経営側の財布の中身を見ながら要求額を決めるのは、もうやめた方がいいのではないのでしょうか。」大半の役員の方は「そうしたい」と言う。しかし、実際にそうする踏ん切りがつかないのが現実である。

要求の根拠を聞かれたとき、「論理じゃないんです。気持ちです。組合員の頑張りには経営側も気持ちで応えてください」と言うと、賃金交渉はおもしろくなるのではないだろうか。おもしろい活動をすれば、組合員は注目する。労働組合の存在感を高めるには、これまでとは異なる論理で行動することが有効である。

## 3. 他人との関わりからしか 得られないものを知る

### 人間は社会的な動物

人間は社会的な動物だと言われる。他者との関係の中で、自分の存在感を確認することができる。ある人に頼まれて何かをすると「ありがとう」と言ってもらえる。他の人の役に立っていることを実感し、自己肯定感を持つことができる瞬間である。

最近、他者との関わりをわずらわしいと感じ、一人でいることを志向する若者が増えていると言われる。確かにその側面はあるが、筆者の勤務先の学生を見ていると、仲間と一緒に何かを成し遂げることに意義を見いだしている若者はたくさんいる。若者たちは、他の人と関わるのが面倒なのではなく、自分の時間を使って打ち込むだけの意義があるものを探しているように見える。労働組合の役員として活動することがその要求を満たすものになっていない点が問題である。

ある企業で、毎年、労使共催で夏祭りが行われている。約5,000人の従業員のうち、三交代職場

に勤める人を除いて、ほぼ全員が参加する。この夏祭りで、その年の4月に入社した新入社員たちが出し物をする。ステージの上で踊りやコントを披露するために、終業時間後に集まって準備する。約4カ月間、仲間と一緒に議論しながら企画を立て、実行していく。時には、意見が対立していがみ合うこともある。しかし、本番のステージの上で出し物をやり遂げたとき、何物にも代えがたい達成感と一体感を得ることができる。一度でもこのような経験をする、他の人と関わることを嫌がらなくなり、労働組合役員をやってもいいという人がたくさんいるそうである。

#### 経営側の協力が欠かせない

終業後に準備するには、経営側の協力も欠かせない。毎日のように残業が発生するような状態では、終業後にみんなが集まること自体が不可能になる。経営側は、特に新入社員には残業が発生しないように配慮し、夏祭りの準備に時間を取れるようにしている。それは、他の人と一緒に何かを成し遂げることがその後の仕事に良い影響を与えることを知っているからである。

人は誰しも、他の人から認められたいと思っている。組織の中で一定の役割を果たすことによって、自分の存在価値を確かめたいと思っている。仕事を進めていくために他の人と協力するのは当然だが、仕事以外の分野でも仲間と一緒に何かを成し遂げる体験をすると、それは仕事にも生きてくる。経営側にその重要性を主張し、時間という資源を労働組合活動に提供してもらうことをもっと要求してもいいはずである。

経営者も従業員も「いい会社にしたい」「いい職場で働きたい」と思っている。それを実現することが企業競争力の向上につながるのだから、労働組合は、もっと自信を持って、経営側の協力を求めていくことが必要である。

## 4. 労組役員の実験と 職業能力育成の関係

### 職業能力育成との関係

労働組合の役員を務めることは、決して楽ではない。特に、非専従役員は、仕事を持ちながらなので時間のやりくりが難しい。しかし、労組役員は、「やりたい」と手を挙げてもなれるものではない。先輩が「この人なら大丈夫だ」と見込んで声をかけてくれなければ、できないのである。「役員をやってみないか」と打診されるのは、選ばれだけの資質を持った人物の証であると言える。

組合役員を務めることは、職業人としての能力の向上に役に立つ。それは、次の5点に集約される。

#### ①自分で手を挙げて挑戦させてくれる

仮に失敗したとしても、プロセスがしっかりしていれば、失敗をとがめられることはない。会社の仕事では失敗が許されないが、失敗から学ぶことは多い。

#### ②会社全体の動きがわかる

全体の中で自分が担当してきた仕事がどのような位置づけにあるのかが理解できる。これは、自分の職業人としての将来を考える上で役に立つ。

#### ③社内外の人脈が広がる

自社内だけでなく他社の人との交流もあるので、幅広い人脈は仕事に活かすことができる。

#### ④コミュニケーション能力が磨かれる

組合員に対して「業務命令」で動けとは言えない。自分が大切だと思えることを説明し、説得し、組合員が納得してくれて初めて組合員は動いてくれる。これは、コミュニケーションの基本である。

⑤「すごい人」にたくさん会えるので、人間の幅が広がる

#### 組合役員の方がおもしろい

日本企業の労働組合役員の供給源は一般社員である。労働組合側が専従役員として活躍して欲しいと考える人と会社側が管理的な仕事に昇進させたいと思う人が重なることがある。そのような場合、2000年頃までは「労働組合に預けるから、しっかり鍛えてやってくれ。一定期間後に会社に戻してくれればいいから」と言って、会社側が引いてくれた。しかし、多くの企業が長年にわたって採用数を抑制してきた結果、人材不足が起こっており、会社が譲らなくなった。最近では「本人に決めさせよう」ということになり、その人の意向を確かめる。すると、たいいていの場合、会社の提案を受けるといふ。

ある大手企業で次のようなことがあった。ある女性社員に対して、労働組合は専従役員になって欲しいと打診し、会社は管理的な職位に昇進させたいと提案した。重なってしまったので本人に確かめたところ、その女性社員は、専従役員になることを選択した。その理由は、「管理職になって影響を及ぼせるのはせいぜい10人くらいだけど、専従役員になると1万人の組合員と仕事ができる。その方がはるかにおもしろい」であった。

その女性社員が専従役員として経験の幅を広げていけば、会社に戻ったときに大きな財産になるはずである。労働組合は、様々な可能性を持った組織である。それを組合員に訴え、おもしろい活動を展開していくことは、現在のユニオンリーダーたちの責務である。次代のユニオンリーダーを育てるために、現役のユニオンリーダーたちの奮起に期待したい。

#### 次号の特集は

「特集Ⅰ 評価制度をめぐる諸問題（仮題）」  
「特集Ⅱ 労調協の仕事、この1年」です。