

## 労働組合の役割——組織率の向上について

村杉 靖男

(法政大学大学院特任研究員)

最近労働組合を語るとき、しばしば言われることは、「今日の労働組合は果たして労働者の代表たりうるのか」ということである。その根拠としてあるのは、組織率の長期低落化である。わが国の労働組合の推定組織率<sup>1)</sup>は、1949年に55.8%であったものが、その後約20年間40%から30%台に停滞し、1970年の35.4%を境として低落に歯止めがきかず1983年に30%、2003年に20%を割り、2008年データによれば18.1%まで落ち込んでいる<sup>2)</sup>。日本の労働組合は、戦後GHQにおける民主化政策の一環として使用者との対等性を確保することを狙いに、憲法においてその団結権が保障された。その狙いから考えれば、労働組合の機能発揮には「団結力」が欠かせない。「団結力」を表す指標は数である。どれだけ労働者を結集したかが、社会や企業に対する発言力の度合いにつながる。神代(1988)は組織率の低下がもたらす問題点として、「労働組合勢力全体の社会的発言力、政策形成能力の低下の結果、財界等他の社会集団と比べて組織労働者の社会的発言力が弱まり、富や所得の分配の不平等を拡大するおそれも懸念される」と指摘している<sup>3)</sup>。

昨今の労働現場の状況を垣間見ると、労働組合の組織率の低下は組織労働者のみならず未組織労働者の存在にも悪影響をもたらし、ひいては社会における「労働の価値」そのものの軽視につながっているように思えてならない。このことは、日本の産業発展の原動力たる人材育成・確保に影を落とすことにもなりかねない。

組織率はなぜ上がらないのか、その要因について考察してみたい。前述の推定組織率の推移を分析すると次のようなことが言える。1983年に組合員の総数が前年より6000人減少している。その後今日まで一時期微増はあるものの、組織率だけでなく組合員数も減少・停滞傾向にある<sup>4)</sup>。かつ、1990年代以降は企業別組合にも新規学卒者の採用ストップ、定年退職者の未

補充などによる正規労働者の減少と非正規労働者の増大の理由により企業内組織率低下現象が起きている。つまり今日の労働組合組織率低下現象は、雇用労働者の増加という外的要因からの影響というより、企業組織における雇用形態の変化に対し労働組合がほとんど打つべき手をもたず流れに任せていたからととっても過言ではなからう。神代(1999)は、「産業構造・就業構造の変化による部分もあるが、全体としては雇用の伸びに対して、組織化が追いつかなかったためである」と指摘している<sup>5)</sup>。

従来、労働組合の組織化は、主として産業別労働組合の役割と考えられてきた<sup>6)</sup>。しかし、前述の状況を踏まえたとき産業別組合にその多くの役割を期待することには無理があるのではなからうか。もっと企業別組合がその役割と責任を果たすべきではないかと考える。その観点から次の2点を提案したい。

第1点として、企業グループ労連(労協)は、グループ内未組織企業の組織化に本腰を入れるべきと考える。2000年3月期決算以降、わが国は連結会計の国際(米国)基準化に対応すべく本格的なグループ経営の時代に入った。これを機に経営は、グローバル競争に対応するためグループレベルの企業体質強化に腐心してきている。この流れに対し、グループ企業を構成する各労働組合は自らの企業ごとに固執する労働組合運動に限界を感じてきた。つまり、グループとしての連携や発言力を強化しなければ自らの労働条件の維持・向上は望めないことを認識した。最近の運動方針をみるとグループ労連(労協)の取り組みの重要性に言及している企業別組合は着実に増加している。いくつかのグループ労連(労協)は、既存のグループ労組の結集にとどまらず無組合グループ企業の組織化支援に取り組みを展開してきている。一方、このような動きは労使間の思惑の違いから軋轢を生むこともあるようだ。しかし、グループ経営を掲げる経営側にとっても「グ

ループの求心力向上」は必須の課題である。労使関係の観点からも相互に理解し推進することのできるテーマと考える。

第2点として、特に製造業における企業別組合は企業内非正規社員の組織化に本腰を入れるべきであると考える。その理由として、(1)労働条件・職場環境を改善することによりパートタイム労働者との一体感を促進し現場力を向上させる、(2)労基法の求める過半数代表を確固たるものにして労組の発言力を向上させる点を強調したい。この観点から流通業を中心にパートタイム労働者の組織化が進展してきていることは評価したい。しかし、全体としての進展度合は依然として遅々としている。筆者が関係した調査では流通業に比して製造業の取り組みの遅れが目立つ<sup>7)</sup>。さらに同調査では、労働組合がパートタイマーを組織化しない理由として、(1)会社の反対が大きいから、(2)パートタイム労働者が組合に関心だから、(3)正社員とパートタイム労働者の利害を調整するのが難しいから、(4)組織化する余裕がないからなどが上位を占めた。企業別組合は、組織化しない理由を経営側やパートタイム労働者側の問題ととらえているきらいがある。組合役員としての役割認識が希薄ではなかろうか。前述の組織化の理由からみて、日に日にその重要性を増している非正規社員の存在を放置してよいのであろうか。

ここで、以上述べた2点について先進的取り組み事例を紹介することにより、組織率低下に対する企業別組合の奮起を期待したいと思う。

#### 事例1 ANAグループ労連による組織化の取り組み——グループとしての労使関係の充実と経営対策活動の強化を目指し、ほぼ毎年にもわたり、無組合企業の組織化を実現

ANAグループ労働組合連合会（会長：三浦誠司氏）は、加盟37組合（うちオブザーバー5組合）、組織人数2万924名を擁するANAグループ企業の労働組合による連合体組織である（2009年10月現在）。ANAグループ労連の原型は、連結会計の国際基準化を目前に控えた1996年12月、グループ中核企業の労組である全日空労組が推進役となり、9組合1団体<sup>8)</sup>（計23組合）1万3921名で「全日空グループ労組連絡会」を設立した時にさかのぼる。その後、1998年10月に「連絡会」から「協議会」へ名称を変更する。そして、2005年10月には10年目を節目に一層の組織体制強

化と課題解決能力の向上を目指し「協議会」から現在の「ANAグループ労働組合連合会」にステップアップを行う。

ANAグループ労連は、「連絡会」結成当初から全日空労組の「従業員の福祉向上と企業の発展のためには、労使関係の充実と経営対策活動の強化が大前提である」との考えを尊重し、それをグループ内に拡大することを目指してきた。そして、そのためには数多く存在していた無組合グループ企業への組織化が必要不可欠との認識に立ち、取り組みを展開してきた。結果として「連絡会」設立以降、2009年12月時点まで新たに組織化した労組は21組織、組合員数にして約5000名にもものぼる（表1「ANAグループ労連における労組組織化及び加盟年表」参照）。この表から、ほぼ毎年にもわたり組織化の活動が進められてきたことが読み取れる。現時点では、空港や営業現場など主だった部門においては、ごく一部を除き組織化はかなり進んだ状況にある。

ここで、ANAグループ労連が取り組んできた、グループ無組合企業の組織化プロセスを紹介する。

第1ステップは、組織化を行う企業の社員との交流からはじめ、徐々に信頼関係を築いていくプロセスである。交流のきっかけとしては、当該企業と業務上のつながりのある労連加盟労組役員から働きかけるケースや、労働組合の必要性や労使関係の重要性を理解している労連加盟労組OBで当該企業への転籍者や出向者に紹介してもらうケースがある。

第2ステップは、交流を通じ企業のなかでコアとなるメンバーに対して、組合の意義や活動について話し合い、組織化の意思確認を行うプロセスである。2、3人のコアとなるメンバーとの間で理解・共有したのち、徐々にその範囲を広げ、労組結成準備委員会のメンバーがそろった段階で勉強会を開催する。その際組織化の意思再確認を行うが、社員が自らのために納得し主体的に結成するという意思を重視する。組織化を受け身にとらえると設立が遅れたり設立したとしても活動が停滞したりするケースが多いとのことである。この段階から、労連が加盟している産別組織の航空連合と連携を図り、勉強会には航空連合の組織担当者も参加し、産別やナショナルセンターの意義や活動について理解促進も図る。

第3ステップは、準備委員会の立ち上げと設立大会に向けての作業を支援するプロセスである。この期間

表1 「ANA グループ労連における労組組織化・加盟年表」  
(新たに組織化した組合のみ記載)

年月	加盟労組	業種
96.12 連絡会 9組合1団体	全日空労組, エアーニッポン労組等	
97.10	関西航空貨物ターミナルサービス労組	国際航空貨物
98.10 協議会 12組合1団体	NKAS 労働組合	空港地上サービス
00.10	ANA 長崎エンジニアリング労組	航空機ギア整備
01.10	ANA エンジン・サービス労組	エンジン整備
	エアー北海道労組	航空運送
	エーエヌエースカイパルフレンドシップソサエティー	空港旅客サービス
	成田空港ハンドリング労組	空港地上サービス
	ワールド・エアーポートサービス労組	空港地上サービス
02.10	エアーニッポンネットワーク労組	航空運送
03.10	ANA テクノアビエーション労組	航空機整備
04.10	ANA ケータリングサービス労組 (7月グループ労連加盟)	ケータリング
05.10 連合会 26組合	ANA セールス労組	営業
	大洋メンテナンス労組 (労連オブ加盟)	羽田貨物
06.10	ANA フライトラインテクニクス労組	航空機整備
07.10	ANA グランドサービス中部労組	空港地上サービス
	ANA アビオニクス労組	装備品整備
	ANA グランドサービス千歳労組	空港地上サービス
09.10	ANA エアサービス松山労組	空港地上・旅客サービス
	ANA セールス沖縄労組	営業
	ANA セールス九州労組	営業
	ANA セールス北海道労組	営業

出典：ANA グループ労連作成加盟年表（期別）及び ANA グループ労連機関紙 No. 73 より抜粋。

については3カ月から1年以上の幅がある。組織規模や業態の特色などを斟酌し準備委員が納得して進めるべく拙速を避けるよう留意する。規約や組織化に必要な資料のひな型は労連が提供するが、準備委員にはそれをもとに自分の組織に合う規約や諸資料を独自に作ってもらい、それをもとにアドバイスをを行う。なお、この段階において設立後スムーズに組合活動が展開できるよう、経営側に労連役員より労働組合の必要性につき理解を求め、結成後の労使関係運営への覚悟を持つよう働きかける。具体的には、管理職向けに労組結成後の対応に関する勉強会（当該企業主催による）を要請することもある。

第4ステップは、結成大会の開催支援とグループ労連および航空連合への加盟勧誘である。組織化を行いグループ労連に加盟する労組に対しては、加盟後1年

間をフォロー重点期間として労連役員が定期的に執行委員会に参加し活動をサポートする。あわせて「春闘の取り組み方」「労使協議の運営の仕方」「団体交渉の進め方」などをテーマとした「出前セミナー」を行ったりする。その任には、労連事務局専従者があたる（2005年10月の連合会結成を契機に、グループ労組からの専従者2名を配置し、事務局を2名から4名体制とした）。

今後の課題は、航空事業に直接関連する現業部門の組織化が一段落したことを踏まえ、残るIT関連、車両整備等の無組合企業の組織化である。これらの企業は、各社の労務構成や業務特性、それに伴う従業員意識などから組織化が困難な会社が多く、時間がかかると考えているようだ。さらに、非正規社員の組織化については、客室乗務員やハンドリングの契約社員の組

組織化は進んでいるがその他の組織化は進んでいないため課題ととらえている。

ANA グループ労連のグループ傘下企業への組合組織化の特徴は、次の2点に集約されよう。第1点は、組織化に対して、当該企業の当事者の主体性を尊重し理解と合意のプロセスを重要視している点である。第2点は、組織化の取り組みをグループ労連主導で行ってきたことである。しかし産別組織や当該企業の経営層への配慮も忘れてはいない。組織化の過程で、労連のみならず産別組織拡大に向けた加盟活動にも努力している。また、経営側に対して適時適切に意思疎通を図りながら新組織への認知を取り付けていくというプロセスも特筆すべき点である。

**事例2 日本ハムユニオンにおける非正規社員組織化の取り組み——代表性を確固たるものにし、経営に対するチェック・提言力の強化を目指し、あわせて非正規社員の貢献度を評価し地位向上に貢献**

日本ハムユニオン（委員長：松田知也氏）は、1968年3月に設立された企業別労働組合である。日本ハムの従業員数は4467名。その内訳は管理職516名、正規社員（一般職）1713名、非正規社員2238名（うちフルタイムの「パートナー社員」1760名、週30時間以内勤務する「定時従業員」478名である（2009年5月現在）。日本ハムユニオンは、現在そのうち正規社員1650名とパートナー社員1350名の計3000名で構成されている。対外的には、フード連合を通じて連合に加盟している。また、日本ハムグループ15社22単組（約6000名）とともに日本ハムグループユニオンも組織化している。

日本ハムユニオンが非正規社員の組織化に取り組んだ背景として、2点挙げることができる。第1点は、2001年まで社内には正規社員、準社員（営業・製造部門の補助社員）、嘱託社員、パートタイマー（フルタイムと週30時間以内）、アルバイト社員が混在していた。それが、2001年に非正規社員である準社員、嘱託社員、パートタイマー（フルタイムのみ）が一つの資格に集約され「パートナー社員」とすることを労組の意見を踏まえ会社が決定したことによる。第2点は、この時期グループ会社で不祥事が発生し、企業グループのガバナンス強化やコンプライアンス経営の必要性が社会から問われることとなった。そのことにより、労組内に正規社員のみならず非正規社員も含め意

思疎通を図ることが企業の存続・発展に不可欠であるとの認識が芽生えたことである。このような背景から日本ハムユニオンは、2003年秋開催された組合大会において、非正規社員である「パートナー社員の組織化」と「グループ内未組織労働者の組織化」を運動方針に盛り込むこととなる。当時パートナー社員組織化の必要性・認識について組合員に対し次の3点を訴えている。

第1点は、日本ハムユニオンには、過半数以上を組織化していない事業所が存在するという現実があり、その意味での従業員代表となりえているのかということに対する危機感であった。労働組合として自らが労働基準法における過半数代表者になるためには、非正規社員の組織化が必須であるとの認識であった。第2点は、健全な企業発展のためには経営に対するチェック・提言力を強化しなければならない。そのためには、職場運営や労働環境に関し正規社員のみならず同じ職場を支えている「パートナー社員」の声の吸い上げが必須であるとの認識であった。第3点は、非正規社員とはいえ「パートナー社員」は、永年にわたり雇用契約が反復更新されている実態にあり、その点では貢献度において正規社員と実質的な差はない。そう考えれば、労働組合の目的、役割並びに社会的責任からして、組織化し労働条件向上に寄与することは当然の帰結であるとの認識であった。

以上の必要性・認識を執行部と組合員間で共有したのち翌2004年1月、執行部は「パートナー社員」の組織化に向けその具体化方針を決定した。その内容は、(1)労働協約上の組合員範囲の改定案を会社に要求すること（当時の労働協約では、「パートナー社員」は労働組合員の範囲から除外されることが明文化されていたが、改定案では「パートナー社員」のユニオン・ショップ協定化を要求する）、(2)「パートナー社員」の組合費徴収基準を現組合員と同様の基準（基本給の2.3%）とし、組合員の権利・義務（選挙権・被選挙権など）を同一とする、というものであった。

そして同年3月春闘において労働協約改定を要求するが、会社は「パートナー社員」のユニオン・ショップ協定化については拒否をすることになる。その理由は、「パートナー社員」は企業にとり重要な戦力であることは組合と共通認識に立つものの、労働協約として「採用イコール組合員」と明文化することには世間動向から見て時期尚早ではないかということであった。

しかし、交渉を重ねた結果、会社は最終的に労働協約上の「パートナー社員を組合員から除外する」という条文の削除につき同意する。このことは、労働組合が主体的に「パートナー社員」を組織化することについては、「オープン・ショップであるならば理解する」ということであった。しかし、この交渉を通じて執行部は、「組織化は労働組合が自らの運動の使命として主体的に取り組むべき課題である」ことを自覚する。つまり組織化は、ショップ協定を盾に進めるのではなく、労働組合の存在意義につき相互理解・共有化するプロセスこそ重要であることをあらためて認識させられたことでもあった。

本格的組織化の取り組みは、2004年5月開催された全国会議における具体的勧誘方法の検討から始まった。本部役員と支部役員が一枚岩になって進めるための重要な会議であった。この席では、支部役員から「『パートナー社員』の組織化に伴い、組合員への取り組みが低下することがないか」「現状でも役員として多忙なのに、これ以上の新たな取り組みを要求されるのは大変だ」など組織化への消極的意見も出されたようである。本部としては、大会でも十分論議した上決定した方針であることや、日本ハムユニオンが代表性を持つ必要性（前述）をあらためて訴えた。そして組織化には、「日常『パートナー社員』と共に働いている支部役員の情熱と行動こそが決め手となる」と迫った。一方、会社に対しても、組織化活動を本格化することを伝えた。会社としては、3月の労働協約改定交渉における合意に基づき、労働組合活動の自主性を尊重し静観の構えをとったようである。

全国会議における組織化推進を再確認した後、7月～8月の2カ月間ユニオン加入説明会を全国で開催する。本部が準備した「パートナー社員加入説明会マニュアル（想定Q&A付き）」をもとに、支部三役を中心とした支部役員が役割分担を行い、就業前後に説明会を随時開催した。とりわけ、シフト勤務の工場部門では、昼夜問わず1日に4～5回の説明会を行った支部もあった。説明会の進め方は、(1)説明会参加者には、パンと牛乳を用意し落ち着いて時間をかけて話し合い加入の勧誘を行った、(2)全体を対象とした説明会の際、10名ぐらいの小単位に分け同じ職場で働く支部役員が2名ずつ入り質疑応答を行った、(3)加入は、その場で決断して手続きを取ってもらうことにこだわった、とのことである。結果的にはこの説明会を行うこ

とにより、組合役員のレベルアップが図られた。つまり「パートナー社員」からの多くの質問に対し、入社後ユニオン・ショップで労働組合に入り、先輩から受け継いだ形で役員になった者が、労働組合とは何かという本質的な問題を自問自答することになり、かつ説明することにより組合の重要性を自ら再認識することになったようだ。しかし、このような努力にもかかわらず未加入の「パートナー社員」から多く寄せられた声は、「説明だけでは信用できない」「日ごろから組合活動が見えないではないか」「労働条件は向上するのか」「組合費が高すぎる（前述の組合費徴収基準では、平均的に見て約3000円前後の組合費となる）」などであった。

紆余曲折はあったものの、結果的には2カ月の加入期間が終了した段階で加入者は約60%に達した。その後約2年間は組織化に向けた一進一退の状況が続くことになる。新入社員の加入は多いものの、オープン・ショップのため出入りが自由ということもあり組合役員にとっては引き留め策に苦勞したようである。しかしながら、自分が勧誘した組合員が、何らかの事情で脱退することは、勧誘した役員にとって辛い話であり自然と活動が活性化し全体の底上げにつながったという側面も見受けられた。

この局面が打開されたきっかけは、2006年2月に会社から組合への工場部門に従事するパートナー社員（通称：Kパートナー社員）を対象とした人事処遇制度改訂の申し入れであった。会社は、Kパートナー社員をより戦力化するという視点から、補助業務から基幹業務への段階的処遇制度を提案してきた。労働組合は検討の結果、会社提案は将来的にも「Kパートナー社員」が生き甲斐・働き甲斐を感じる事ができる制度になったと判断し、「Kパートナー社員」との職場討議も行い合意形成にあたった。当然、職場討議対象者は、労働組合加入「パートナー社員」であった。そのため、60%以外の労働組合非加入「パートナー社員」については、会社が一人ずつ説明責任を負うことになった。その過程で会社は、代表性を保持し多様な意見を集約できる労働組合の存在の重要性を痛感させられたようだ。

2006年10月、半年間にわたる労使の話し合いの結果「Kパートナー社員」人事処遇制度は合意される。そして、翌11月「パートナー社員」におけるユニオン・ショップ協定が締結されたのである。

日本ハムユニオンにおける非正規社員の組織化の特徴は、次の2点である。第1点は、非正規社員の組織化を企業別労働組合運動の今日的使命としてとらえ、誰の支援をも受けず主体的に取り組んだことである。特に非正規社員の合意形成プロセスは用意周到に練り上げられている。第2点は、経営側との間においては、60%組織化の努力を知らしめることにより、労働協約上のユニオン・ショップ協定を締結したことである。このことは、非正規社員の雇用に対する位置付けを高めることにつながったのではなかろうか。

最後に日本ハムユニオンは、ユニオン・ショップ協定後今日に至るまでパートナー社員の賃金引き上げ<sup>9)</sup>、人事制度の改善、能力開発制度の改善等で多くの成果を挙げてきていることを付記したい。

- 1) 資料出所：厚生労働省『労働組合基礎調査』。
- 2) 労働組合の推定組織率は、2009年6月末で前年を0.4ポイント上回る18.5%となり、1975年以来、34年ぶりに上昇したことが2009年末厚生労働省から発表された。しかしその内訳をみると、パートタイム労働者の組織率は上昇したものの、不況で職を失う人が多かったため、組織推定率の分母である雇用者数の減少によるところが大きく、組織化が進展したとまでは言えない。
- 3) 神代和欣(1988)「産業構造の変化と労使関係」『日本労働協会雑誌』No. 346, p. 29 参照。
- 4) 厳密に言うと労働組合員数は94年以降減少傾向にあった

が07年1008万人と前年比約4万人増となる。しかし、その後08年1006万5000人、09年1007万8000人と停滞をしている。

- 5) 神代和欣著(1999)『産業と労使の関係』放送大学教材, pp. 138-140 参照。
- 6) 労働研究センター編「労働組合ガイドブックⅠ～Ⅲ(産業別労働組合の組織と運営)」によれば、UIゼンセン同盟、日本サービス・流通労連、日本食品関連産業労連、全国生命保険労連、日本エネルギー産業労連、日本ゴム産業労連、全日本自動車産業労連、日本基幹産業労連等は、組織拡大を重要活動方針に位置づけている。
- 7) 労働政策研究・研修機構『パートタイマーの組織化に関する労働組合の取組み』(労働政策研究報告書No. 48, 2006年)によれば、産業別にみると小売業では74.8%の事業所にパートタイマーの労組員がおり最も多くなっている。一方製造業は18.8%にとどまっている。
- 8) 1団体等は、全日空ホテルズ労連14組合をさす。
- 9) 賃金・一時金関係(括弧内年度は合意年度)の取り組み
  - ・07年700円、08年500円、09年500円のベアを実現。特に07年、08年は正規社員がベアなしの中で一部批判はあったものの理解を得て、「パートナー社員」のみ実施。
  - ・一時金については、06年2.65カ月、07年2.70カ月、08年2.72カ月確保。

むらすぎ・やすお 法政大学大学院特任研究員。最近の主な論文に「UIゼンセン同盟を支える人材の研究」『産業別労働組合の組織形態と機能の研究報告書』((財)労働問題リサーチセンター助成, 研究主査:久谷與四郎氏, 2008年9月)。労使関係, キャリア・デザイン専攻。