

## ユニオン・アイデンティティ (UI)

佐野 嘉秀  
(法政大学准教授)

「いま、『ユニオン・アイデンティティ』ということがいわれる。赤旗とハチ巻きとデモなんてもう流行らない、組合旗の『伝統的』な赤色は思いきって青や緑に変えよう、組合機関誌だって企業PR誌や市販の情報誌並に作り変えよう、オルグとか分会とかいった『組合用語』は廃止しよう、組合もこれからはユニオンと呼ぼう——そんな動きが随所に現れている」(稲上 1988: 40)。

ユニオン・アイデンティティ<sup>1)</sup>という概念をもちい、あるいはそれを強く意識してすすめられた、企業別組合をはじめとする労働組合の運動については、実証的研究が積み重ねられた(稲上・川喜多編 1988; 関西生産性本部・新たな労働組合活動研究委員会編 1988; 川喜多・佐藤編著 1991; 佐藤・藤村編著 1991; 稲上編 1995等)。いずれも、ユニオン・アイデンティティ運動(UI運動)を肯定的に評価しつつ、その実態や背景、意義や課題について議論している。この小論では、まずそれら一連の貴重な研究の一端を振り返ることからはじめたい。

「労働組合の基本的なあり方(ユニオン・アイデンティティ)」(川喜多・佐藤編著 1991)の再構築にむけた運動は、企業別組合だけによって担われたわけではなく、産業別組合や地域の合同労組も、同時期に様々な取り組みを行っている(仁田・川喜多 1989; 川喜多・佐藤編著 1991等)。とはいえ、以下では、議論を簡潔にするため、企業別組合のUI運動に焦点をあてることにする。

### I ユニオン・アイデンティティ運動の背景

企業別組合をUI運動に突き動かした要因としては、労働組合の役員のかなかに、いまにつながる変化についての認識があった。

そのひとつは、企業の人事管理の変化である。折しも、労働力構成が高齢化・ホワイトカラー化するなかでの専門職制度の普及によるキャリアの複線化や、パートタイマー等の非正社員の活用の増大、出向・転籍による頻繁な移動など、労働組合があらたに対応すべき人事管理のなかでの変化があった。

いまひとつは、組合員の意識の変化についての認識

である。ユニオンショップ協定により組合員となつてはいるものの、組合活動に無関心な組合員が増えてきたのではないか。職場委員のなり手が少なくなった、組合主催の行事への組合員の参加が減ったりするなかで、組合員の「組合離れ」が、強く認識されるようになった。組合員の意識を再び組合活動に向けさせる必要性が議論された。

こうした組合員の「組合離れ」の要因のひとつとして、既存研究は、組合員の価値観や行動様式の多様化を指摘している(稲上 1988; 佐藤・藤村編著 1991)。すなわち、自分に合ったライフスタイルを選択しようとし、組織への帰属意識が弱く、組合に対して手段主義的に関わろうとする層が、若年層を中心に増えてきた。労働運動をめぐるイデオロギーは、もはや組合員にアピールできる組織のアイデンティティとはなりづらい(逢見 1988)。そうしたなかで、労働組合が組合員に対してどのような貢献ができるかが、今まで以上に厳しく問われるようになる。

しかも、「豊かな労働者」としての組合員の会社や仕事に対する期待は多様化している(佐藤・藤村編 1991)。ひとつには、組合員の関心が、仕事以外の生活領域にますます広がっている。とはいえ、仕事への関心が弱まったわけではない。しかも、仕事の領域に期待する報酬は、賃金だけでなく、仕事内容やキャリア、仕事と生活とのバランスなどへと多様化している。例えば、大卒ホワイトカラーのなかに、転勤のないキャリアや、役職昇進でなく専門職としてのキャリアを希望する人が増えるなど、組合員のニーズは多様化している。いきおい労組に対する組合員の期待も多様化する。

労働組合が、離れかけた組合員の関心をひきつけ、求心力を維持向上させるうえで、多様化する組合員のニーズを把握し、それに対応できるような組合としての取り組みが求められるようになったと解釈できる。「組合員の組合離れ」ではなく、「組合の組合員離れ」だったのではないか。多くの組合が、組合員の「組合離れ」を自らの問題としてとらえなおし、新しい組合像を打ちだす取り組みを実施していった。

## II ユニオン・アイデンティティ運動の取り組み

稲上（1988）は、労組への一連のインタビュー事例を踏まえ、企業別組合のUI運動に共通する要素として、イ）「シンボル革新」、ロ）「総合的生涯福祉政策」と呼べる新たな政策メニューの検討と提示、ハ）企業の経営政策に対する積極的な発言、ニ）「組織化問題」への取り組みを挙げている。

シンボル革新 こうしたUI運動のなかで「もっとも目覚ましい取り組み」として「シンボル革新」が挙げられる（稲上 1995）。具体的には、1）①「分会」や「オルグ」などの「組合用語」や「BU」（ベースアップ）「中闘」（中央闘争委員会）などの略語の廃止、②「本部」「地本」「執行部」といった組織名称の変更、③労働組合を「ユニオン」と呼ぶなど、組合活動に関わる様々な用語の変更のほか、2）組合のシンボルマークの創設、3）機関誌の刷新などが行われている（稲上 1988；川喜多・佐藤編著 1991）。

これらは、旧来の労働組合に対するイメージを改め、新しい労働組合像を提示して、組合員の関心をつなぎとめようとする試みと解釈できる。一般組合員に対して、労働組合が変わろうとしていることを示す意思表示でもあった。2）新しいシンボルマークには、例えば「人間味ある」「親しみやすい」イメージなど、組合がめざす方向性が反映されている。また、3）機関誌の刷新においては、「読まれる機関誌」づくりをめざして、活動方針をクイズ形式で表現したり、イラストを多用したり、職場で活躍する一般組合員の紹介を行うなどしている。それは、組合の活動を一般組合員にアピールするとともに、一般組合員とのコミュニケーションを充実させようとする試みでもある。

総合的生涯福祉政策 もちろん、UI運動が、これら用語やシンボル面での改革にとどまるのであれば、組合員からの支持は得られないであろう。多くの労組が、組合員ニーズの多様化に対応すべく、新たな政策メニューの検討と提示を行っていく。そうしたなか、組合員の定年後を含めた生活や、仕事以外の生活領域（家庭や地域）を広く組合の活動対象とするかたちで、「総合的生涯福祉政策」づくりがすすんだ。そこには、ともすると企業中心に組み立てられていた組合員のライフスタイルを見直し、企業から「自立」した組合員の生涯福祉を構想しようとする労働組合の姿勢が読み取れる（稲上 1988）。

具体的には、処遇制度への発言のほか、労働時間制度改訂（フレックスタイム制度導入等）や有給休暇取得促進など労働時間短縮にむけた取り組み、家族参加

型の各種組合行事（ツアーやスポーツ活動等）開催等の余暇活動、福利厚生ハンドブック作成や厚生年金基金の充実等の福利厚生の改善、共済制度の充実、組合員向けの各種研修の開催などが行われた（佐藤・藤村編著 1991）。賃上げ・一時金闘争中心であった労組の活動内容が、より多角的に広がるようになったといえる。とはいえ、他方で、組合役員の認識において、組合活動における賃金交渉の比重が小さくなったわけではなかった（稲上 1995）。

経営政策への発言 こうした組合の政策を実現していくうえで、企業の経営政策に対する労組の発言が増したことも、UI運動のひとつの特徴といえる（稲上 1988）。

こうした傾向に関して、篠田（1995）は、労組へのアンケート調査から、企業別組合のなかに、労使トップによる定例化したインフォーマルな会合、経営機密情報の組合トップへの公開、経営戦略に対する実行力ある発言、管理職の意向の実質的な代弁、組合（組合員）による自社株取得、組合員による経営提言調査などを実施する組合が広がっていることを明らかにしている。「労使トップを中心とした労使間の深いコミュニケーションの広がり」（篠田 1995；56）が確認できる。こうした動きは、UI運動が広がる1980年代以降大きくすすんだとみられる。

「組織化」問題への対応 UI運動のなかで、組合員の範囲の見直しと新たな組織化に向けた取り組みもみられた。

その背景として、いわゆる「企業内未組織層」の増加の問題がある。ひとつには、組合員の高齢化や高学歴化の進展に伴い、非組合員である管理職や専門職へ昇進・昇格する社員の割合が相対的に高まってきた。そうしたなか、管理職や専門職のなかに、実質的な権限などからみて、非組合員とする根拠となる「使用者の利益代表者」に必ずしも該当しない層が増えてきている可能性があった。さらに、非組合員であるパート社員等の非正社員の増加により、従業員に占める組合員の割合が低下する傾向も見られた。こうした趨勢がつづくことで、労働組合が、企業の雇用する従業員全体の意向を代表することが難しくなり、経営に対する発言力が低下しかねないことも予想されるようになった。これらの認識をもとに、一部の労働組合では、「使用者の利益を代表しない」管理職・専門職の組織化や、非正社員の組織化に向けた取り組みがみられるようになった（佐藤・藤村編著 1991）。

このほか、正社員の組合員のキャリアが、個別企業内から企業グループ内へと拡大するのに伴い、グルー

プ労連・労協組織等の結成と機能の充実に向けた取り組みもすすめられた(佐藤 1988; 篠田 1995)。これらグループ組織では、合同研修・講習会等の開催や、グループ内労組間での賃上げ要求に関する話し合いや調整、定期的労使協議、グループ労連・労協等独自の福祉プラン作成などの活動が広がるようになる(篠田 1995)。

意見反映のための取り組み 以上のほか、組合員への情報提供と組合員からの意見収集(「ツーウェイ・コミュニケーション」)のために、様々な取り組みが模索されていったのも UI 運動の特徴といえるだろう。そうした取り組みは、労組役員が職場に行く機会の増加、組合員へのアンケート調査の実施、相談コーナーの設置、職場集会の開催頻度の拡大、性別や年齢層別、職種別など階層別集会の開催など、多岐にわたる。さらに、組合役員選出方法の見直しのほか、交渉権限を下部組織に大きく委譲したり、職種や業務ごとの利害のちがいに对应して、職能別組織に組合組織を改編したりする例などもみられる(佐藤・藤村編著 1991)。

他方で、企業の外の社会とのかかわりにおいては、選挙協力や政党支持のあり方について検討がすすんだほか、とりわけ、ボランティア活動や環境保護活動などの社会貢献活動への参加がすすんだことも、UI 運動のひとつの側面といえる(篠田 1995)。

### III UI 運動といま——高島屋労働組合の事例から

「ユニオン・アイデンティティ」という言葉が、労働組合の取り組みのなかで使われることは、1990年代半ば以降少なくなっていったと思われる。UI 運動に焦点をあてた研究が盛んに行われたのも、1980年代後半から1990年代はじめのことであった。その後、UI 運動はどうなったのか。以下では、UI 運動に積極的に取り組んだ労組として、高島屋労働組合の事例をとりあげ、UI 運動と現在の組合活動との関係についてみてみたい。

『労働組合の存在意義』についての答えは、現在ユニオン・アイデンティティ(UI)の確立をめざした『UNIOX21 活動』のなかで精力的に進めています。組合員の皆さんからのアンケートによるイメージ調査をはじめ、従来から組合の呼称・旗・看板とうの見直し、加えて職場会・大会とう組織運営の根幹に関わるものにいたるまで、より親しまれるものを、そして身近に感じてもらえる活動を模索しています(機関誌『UNIOX21』第146号1991年4月)。

事例労組は、1989年より、UI 運動として「UNIOX21」と呼ばれる活動を行った。そこでの検討をもとに、

「はじめに、にんげん」という活動理念を提示し、1992年には「TARÔ ビジョン」という体系的な活動目標を策定している。こうした活動理念や基本方針は、「第一期総合政策」(1992~97年)以降のより具体的な政策課題を決めるうえでの拠り所とされている。

「UNIOX21」により本格的に開始された事例労組のUI 運動の内容は多岐にわたる。ここでは、紙幅の制約を踏まえて、多くの組合のUI 活動の特徴とされる①「イメージ革新」、②「総合的生涯福祉政策」、③経営政策への発言、④組織化に焦点をあてることとしたい。

①「イメージ革新」について、「UNIOX21」では、上述のように「はじめに、にんげん」という言葉で活動理念を提示した。理想の組合像について組合員へのアンケート調査を実施するほか、「覚えやすい、親しみやすい、感じがいい」呼称として、高島屋労働組合の頭文字を踏まえ「TARÔ」という通称を設けている。また、ユニオンカラーとして、組合員アンケートによる投票をもとにグリーンを選定した。このほか、イメージキャラクターを組合員から募集し設定している。こうした活動理念や通称、ユニオンカラー、イメージキャラクターは2011年現在においても変更なく使われ、一般組合員も事例労組をTARÔと呼ぶなど、活動のなかに定着している。

②「総合的生涯福祉政策」に関して、上述「TARÔ ビジョン」では、「真・生活者組合の創造」という活動の目的が示された。ここでいう「生活者」には「社会人、企業人、家庭人、個人」という4つの側面が含まれているとして、企業生活以外の領域も広く視野に入れた活動が目指されている。そして、「従来の狭義の労働条件からその構成員および家族を含む総合生活条件の向上をはかること」が提案された。

より具体的には、「生涯を見すえた活動」として、組合員の定年後の雇用機会の積極的創造や、退職後を含めた健康や生活支援の検討、「24時間を見据えた活動」として、労働時間の短縮等の検討、「家族を含めた活動」として、子女の教育や介護への支援制度等の検討といった活動課題が示されている。組合員の定年後を含めた生活や、仕事以外の生活領域(家庭や地域)を広く組合の活動対象とする方針が読み取れよう。こうした方針のなかには、「労使時短計画」など労使で労働時間政策を検討し推進していくことなど、その後の活動のなかで実現されたものも多い。

③経営政策への発言に関して、「TARÔ ビジョンを実現する」ために策定された「第一期総合政策」では、「生活者」からみた「企業づくり」をテーマとしている。「経営問題を狭義にとらえるのではなく、『福祉への取

り組みも経営参加』という観点から経営問題を広義に捉えるという考え方から、経営参加活動の領域を拡大するという方針が示された。より具体的には、労使協議事項の範囲の見直しや、労使の意思疎通の緊密化、各種労使会議体の内容・構成・議題の見直しなどが提案されている。労働条件にとどまらない組合員の福祉の充実のために、企業のあり方も含めて幅広く労使で協議し発言していくという、現在もつづく事例労組の経営参加の姿勢が活動方針として示されたといえる。

④組織化に関しては、「TARÔビジョン」のなかで、パート社員・契約社員（当時の名称。現在は「クルー」「キャスト」等と呼称）の組織化の検討が活動方針として示されている。また、「第一期総合政策」では、グループ労連の中核労組として、未組織関連企業の組織化を取り組み課題として挙げている。このうち、パート社員・契約社員の組織化に関しては、1995年にパート社員の組織化、1998年に契約社員の組織化を実現した。

以上のように、事例労組において、1980年代末から1990年代前半にかけて展開されたUI運動と、現在の組合活動とのあいだには連続性がみられる。「TARÔ」という通称やユニオンカラーなどが現在も使われているだけではない。「はじめに、にんげん」や「真・生活者組合」といった活動理念は、その時々企業の企業がおかれた状況等を踏まえつつ政策課題を考える拠り所として受け継がれている。近年では2007年に、「組織の社会的責任（SR）」という考え方から、「多様な働き方」や「均衡・均等待遇の実現」など労働組合としての社会的責任を「USR政策」として策定し、「TARÔビジョンの具現化に向けて今日的に強く意識すべき」活動のあり方が整理された。さらに2008年にはSRの実践力向上に向け、労使の共同公約である「グローバル枠組み協定（GFA）」の日本初の締結にも至っている。このほか、労組が企業のあり方にまで踏み込むかたちで経営政策に発言し、「総合的生涯福祉」の実現のために幅広い事項について経営と協議していく労使のあり方も継続している。

事例労組は、UI運動の成果を現在の組合活動のなかに積極的に取り入れている事例といえるだろう。既存研究が示すように、UI運動は、組合員の意識が変わり、労働組合に手段主義的に関わろうとするなかで、労組が、組合員からの支持を得られる組織への転換を目指した試みであった。組合員のために労組として何ができ、そのためにどのような労働組合であるべきかを自問し模索していった。現在の組合活動にも共通する課題といえよう。事例労組は、UI運動の成果

を踏まえつつ、こうした問いかけを続けている。

このような事例労組の現在の活動を理解するうえで、その原点のひとつにあたるUI運動の経験を振り返ることは欠かせない。こうした労働組合は、事例労組以外にも少なくないはずである。UI運動の経験を知ることは、労組のいまの活動を理解するうえで重要といえる。また、UI運動の経験のない労組も含め、労働組合が、いま組合員のために何をすべきかを考えるうえでも、UI運動の多様な取り組みや、運動を担った労組役員など当事者の意図や思いを知ることは有益であろう。UI運動に関する研究の蓄積は、それらをいきいきと伝えている。

\*事例に関わる資料提供とインタビュー調査において、高島屋労働組合中央書記次長の末吉武嘉氏ならびに小熊栄氏（連合総合生活開発研究所研究員、全高島屋労働組合連合会より派遣（特別執行委員））にご協力いただいた。記して御礼申し上げます。

- 1) 稲上・川喜多編（1988）は、「ユニオン・アイデンティティ」という言葉が生み出されたのは、「昭和50年代も中頃をすぎからのこと」としている。

#### 参考文献

- 稲上毅（1988）「労働組合運動の新たな次元 ユニオン・アイデンティティを求めて」『日本労働協会雑誌』No.342。
- （1995）「成熟社会とユニオン・アイデンティティ」稲上毅編『成熟社会のなかの企業別組合』日本労働研究機構。
- 編（1995）『成熟社会のなかの企業別組合』日本労働研究機構。
- 稲上毅・川喜多喬編（1988）『ユニオン・アイデンティティ』日本労働協会。
- 逢見直人（1988）「労働組合のイメージ革新」『日本労働協会雑誌』No.349。
- 川喜多喬・佐藤博樹編著（1991）『ユニオン・アイデンティティ大作戦』総合労働研究所。
- 関西生産性本部・新たな労働組合活動研究委員会編（1988）『ユニオン・メニュー』関西生産性本部。
- 佐藤博樹（1988）「キャリアの広がりに対応できるか」中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平共著『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所。
- 佐藤博樹・藤村博之編著（1991）『エクセレント・ユニオン』第一書林。
- 篠田徹（1995）「企業別組合の現代的役割とユニオン・アイデンティティ」稲上毅編『成熟社会のなかの企業別組合』日本労働研究機構。
- 仁田道夫・川喜多喬（1989）「産業別組合のユニオン・アイデンティティ1～6」『日本労働協会雑誌』No.358～363。

さの・よしひで 法政大学経営学部准教授。最近の主な著作に「正社員登用の仕組みと非正社員の仕事経験——技能形成の機会への効果に着目して」（『社会科学研究』第62巻第3・4号、2011年3月）など。産業社会学専攻。