

日本の労働組合

——過去・現在・未来

藤村 博之

(法政大学教授)

日本の雇用システムの一つとされてきた企業別労働組合は、経営側との協調と協力を基本として労使関係をつくりあげてきた。しかし、第二次大戦直後から、そのような労使関係だったのではない。現在のような安定した労使関係ができあがるには約25年を要した。1950年代から60年代にかけて激しい労働争議を経験した日本企業の労使は、労使の無用な対立は、経営側にも働く側にも利益をもたらさないことを学習した。そして、1970年代に労使協議制を充実させ、話し合いを大切にされた労使関係を築いてきた。企業の生産性向上に寄与してきた企業別労働組合であるが、その限界も早くから指摘されていた。正社員中心の組織形態とそれがもたらした組織率の低下、企業を超えた連帯の困難性、役員の交代が早くなったことによる組織力の低下、非専従役員の仕事の負荷が高まったことによる職場レベルの活動の低迷など、企業別組合の基盤は決して万全ではない。そこで、中部産政研が2008年から2009年にかけて実施した実態調査の結果を使って、職場レベルの労使関係の実態と課題を明らかにした。全体的に見て労使関係はうまくいっているという認識が職場役員や管理職の間にあるものの、組合員の労組活動に対する関心が低かったり、職場会の開催頻度が低く所要時間が短いため十分な議論ができていなかったり、職場での労働組合の活動水準が低下していることが明らかになった。また、職場の管理職は、労働組合に対して、広い視野と中長期の視点を持って経営側に対して発言することを求めていることも指摘された。社会の変化に合わせて、日本の企業別労働組合も活動スタイルを変えていくことが求められていると言える。

目次

- I この小論の目的
- II 労働組合に関するいくつかの事実
- III 企業別労働組合の課題
- IV 職場レベルの労使関係の実態と課題
- V まとめにかえて

I この小論の目的

企業別労働組合は、日本の雇用システムの代表例として取り上げられてきた。労働組合の組織単位が、産業や職業、地域ではなく「企業」であるという事実は、アメリカやヨーロッパ諸国の労働

組合とは異なる「日本的なるもの」として理解されてきた。また、その活動の基本姿勢は、労使の協力と協議であり、利害対立を前面に立てて労使交渉を行う労働組合はごく少数である。

このような労使関係は、日本企業の競争力を形作る一つの要素として高く評価されてきた。しかし、組織率が18.5%まで低下し、社会の中だけでなく企業内でも労働組合の存在感は希薄になりつつある。

この小論では、日本の労働組合の現状を概観した上で、企業別労働組合が直面する問題点を整理する。その上で、職場レベルの労働組合活動の現状と課題について、筆者が参加した調査から得ら

れた知見をもとに分析し、これからの日本の企業別組合のあり方について考察する。

II 労働組合に関するいくつかの事実

1 組織率の低下

2009年の『労働組合基礎調査』によると、日本には約2万7000の労働組合があり（単一労働組合）、1000万人が労働組合に所属している。この大半は企業別に組織された労働組合であり、その他の組織形態をとる労働組合は、全国建設労働組合総連合（全建総連）や全日本海員組合など少数に限られている。

労働組合組織率は、1949年に55.8%を記録したあと、1950年代から70年代半ばまで30%代前半で推移していた。しかし、1973年の第一次オイルショックとその後の「減量経営」によって正社員の増加が抑えられたため、1975年以降2008年まで低下を続けた。2009年はパートタイマーの組織化が進んだこともあって、対前年で0.4ポイント増加したが、組織率の低下に歯止めがかかったかどうかはわからない。

ただ、パートタイマーの組織化は、確実に進んでいる。パートタイマーの推定組織率を見ると、2000年の2.6%が2009年には5.3%に倍増した。また、労働組合員に占めるパート労働者の割合も、2000年の2.3%から2009年の7.0%に増加した。

2 産業別労働組合やナショナルセンターの役割も重要

企業別労働組合は、確かにわが国の雇用システムの特徴であるが、中村（2009）や仁田（2008）が指摘しているように、企業別組織が独立して活動しているわけではない。企業別組合の4分の3、組合員数では9割が産業別労働組合に所属している。この事実は、企業別労働組合が他の労組と協力して活動することの意義を認めていることを示している

3 ストライキの減少

労働組合が経営側と交渉をして要求を通すときの手段として使われるのがストライキである。『労働争議統計調査』がストライキによる労働損失日数を毎年調べているが、第二次大戦後のピークは1952年の1510万日であった。その後、350万日から600万日で推移し、1975年の801万6000日を境に減り続け、2009年はわずか7492日であった。

ストライキは、景気がいいときには交渉の手段として有効だが、企業業績が悪いときには、かえって経営側を喜ばせてしまう。ストライキが減少してきたのは、日本の労使の信頼関係が厚くなり、ストライキという実力行使をしなくても合意に達することができるようになったという側面とともに、景気の低迷も影響していると言える。

ただ、問題なのは、ストライキを経験したことのある組合員が大幅に減少したため、ストライキを実行する技能の伝承が途絶えてしまっていることである。これは、労働組合側だけではなく、経営側も同様の状況にある。ストライキには、労働組合側、経営側双方が取らなければならない手順と行動がある。それが十分に伝わっていないというのは、ストライキという「伝家の宝刀」が使えなくなることを意味する。抜かなくてよいのならそれに越したことはないが、いざとなったら使えるようにしておくことは必要である。

4 労使協議機関の低迷

労使間の意思疎通において重要な役割を果たしてきたのが労使協議機関である。経営者と一般従業員の代表が直接意見交換ができる場であり、通常の組織のルートでは滞ってしまう情報の共有が可能になる。その意味でも経営者にとって有力な情報収集の場であるはずだが、『労使コミュニケーション調査』を見る限り、この機関は、1990年代半ば以降、衰退傾向にあると言わざるをえない。1972年の第1回調査で60%を超えていた設置割合が、1989年58.1%、1994年55.7%、1999年41.8%、2004年37.3%と低下した。2009年には39.6%とやや持ち直したが、4割程度にとど

まっている。

労働組合のある事業所には2009年で83.3%に労使協議機関が置かれていたが、労組のない事業所では19.9%であった。この割合は、1989年38.7%、1999年17.1%、2004年15.0%と推移してきた。労働組合の有無によって、労使協議機関の設置に大きな差があることがわかる。

5 労使の信頼関係ができるのには相当な年数を要した

日本的雇用システムの一つとして取り上げられる労使間の協調は、第二次大戦後すぐにできたものではない。1940年代後半から1950年代は、労使対立の時代であった¹⁾。しかし、1960年代後半から、少しずつ状況が変化してきた。一つは、労働組合の主導権が、経営との対立を主眼とする勢力から協調を中心に据える勢力に移っていったことである。労組の中には、相当厳しい権力闘争を経験したところもあった。その結果、それまでは、経営側の提案に対してことごとく反対していた労働組合が、是々非々の姿勢で話し合いのテーブルに着くようになった²⁾。

もう一つの変化は、経営側に起こった。労使が対立している状況では生産性が上がらないことに気づき、日本生産性本部の指導を受けて、職場管理に対する考え方を転換する企業が増え始めた。管理職の研修を皮切りに、職場の監督職（多くは労働組合員）の研修も実施し、労使の信頼関係を基盤として職場運営することの重要性を管理職たちに理解させていった。その結果、工場で多発していたストライキが大幅に減少し、生産性が飛躍的に上昇する企業が出始めた。これを見た同業他社も、生産性本部の指導を受けるようになり、生産性運動は燎原の火のごとく広がっていった。

日本生産性本部は、雇用の維持・拡大、労使の協力と協議、成果の公正な分配という「生産性三原則」を掲げて、1955年に設立された組織である。労使協議制を普及させることによって労使関係を安定させ、生産性の向上を達成することを目的の一つとしていた。労使間の信頼関係は、この組織が活動を開始して15年以上、第二次大戦の終結から数えると25年以上経過した1970年代に

なって、ようやく、日本企業に定着していくのである³⁾。

以上、日本の労働組合に関するいくつかの事実を述べてきた。これらの点以外にも、労働組合と政治の関わり、一般労働者が労働組合をどのように見ているか、組合員たちが労働組合をどう見ているかといった点も重要である。紙幅の関係から割愛せざるを得なかったが、中村・連合総合生活開発研究所編（2005）が詳しく分析しているので参照されたい。

III 企業別労働組合の課題

大半の企業別労働組合は、経営側との良好な関係を築いている。確かに、労使の信頼関係という面では、日本の企業別組合は相当な実績を重ねてきた。しかし、日本の労働組合には課題も多い。この節では、企業別労働組合の課題を整理しておきたい。

(ア) 組織範囲が正社員に限られていること

日本の企業別組合は、正社員を中心に組織してきた。雇用労働者の85%が正社員であった時代は、正社員中心の組織でも職場を代表することができた。しかし、雇用労働者の3分の1が有期契約労働者となった現在、正社員だけを組織していたのでは「働く者の代表」とは言えなくなっている。数年前から、パートや契約社員といった有期雇用の従業員をメンバーとして受け入れる労働組合が増えてきた。しかし、それはまだ一部の労組にとどまっている。雇用形態にかかわらず同じ職場で働く仲間を組織しなければ、経営側と話し合う際に、「職場を代表して」とは言いづらくなっている。組織の拡大が喫緊の課題である。

(イ) 労働者としての横の連帯が取りにくいこと

産業別労働組合やナショナルセンターに多くの企業別組合が加盟していることはすでに述べた。春闘の時期には産業ごとに要求を掲げ、少しでも高い労働条件を経営側から引き出そうと努力している。しかし、一部の産業別労働組合を除いて、企業別組合の行動を統一化するところまではいっていない。

労働組合は、本来、労働供給を制限する力を持っているはずである。経営側から「もっと残業をしてほしい」と言われたとき、「これ以上は働けません」と拒否することができる組織である。多くの日本企業で、長時間労働が問題になっているが、労働組合がある企業も例外ではない。職場から「長時間労働を何とかしてほしい」という要望が上がってきても、それに十分対処できていないのが実情である。

経営側との交渉で「長時間労働を是正したい」と要求すると、経営者も一定の理解を示す。しかし、「他企業との競争に負けたらどうするんだ」というひとりで、抜本的な解決がなされないまま、時間だけが過ぎていっている。長時間労働の常態化はメンタルヘルスの問題を引き起こす。労働組合が組織されている企業でも、心身の健康を害して長期休職に追い込まれる労働者が後を絶たないことは問題である。

(ウ) 労組役員が経験が継承されにくいこと

企業別労働組合の役員は、従業員の中から選ばれて、一定期間役員を務めるのが普通である。1990年代初めのバブル崩壊後、今日に至るまで、経営側は正社員数をあまり増やさずに経営を行ってきた。その結果、労働組合役員の供給源が細くなっている。

同時に、労組役員として活動する期間が短くなる傾向が見られる。以前は、専従役員を10年以上務める人がたくさんいた。しかし、大卒の役員が主流になってきた頃から、4年から6年で交代する役員が増えている。労組役員も経験を通して、さまざまなノウハウを獲得する。専従役員の期間が長かった頃は、先輩から後輩に経験を伝えやすかったが、期間が短くなると、単に一緒に活動するだけでは大切なノウハウが十分に伝わらない。

筆者は、この状況を「労組役員が素人化」と呼んでいるが、素人では百戦錬磨の経営者と対等に議論し交渉することは難しい。労働組合が以前に比べて弱くなったと言われる原因の一端がここにあると考えられる。

(エ) 労働組合の職場レベルの活動水準が落ちていること

労働組合は民主的な組織であり、一般組合員の声を活動に的確に反映させることを大事にしている。その基礎をなすのは、職場レベルの役員（職場委員や代議員など）である。彼らは非専従役員であり、仕事のあいまに労働組合の活動を行っている。

バブル崩壊後、要員数は絞り込まれ、多くの従業員は余裕のない中で仕事をしているため、残業も常態化している。そのような仕事の状況と職場役員としての活動を両立させるのは容易ではない。たとえ職場役員に選出されたとしても、仕事を優先せざるを得ないため、組合活動がおろそかになってしまうこともしばしばである。企業によっては、職場役員としての役割を果たせるように仕事配分において配慮しているところもあるが、それは少数派である。

組合活動の基盤をなす職場レベルの活動が停滞していることは、個別労使紛争を引き起こしかねない。職場役員が一般組合員ときめ細かく連絡を取っていれば、職場運営や制度の適用に不満を持っている人をいち早く見つけ、問題が大きくなる前に解決することが可能になる。

労働組合が労働組合としての役割を果たすための基盤は職場の活動である。そこが弱くなると、対経営交渉力も低下してしまう。組織力強化のためには足元を固めることが必要だとよく言われるが、それは企業別労働組合にも当てはまる。

(オ) 連結経営に対応した体制ができていないこと

連結決算が義務づけられるようになってから、経営側は、グループ全体の利益最大化を求めて行動するようになった。経営側の行動様式が変わったにもかかわらず、労組は依然として昔の組織形態のままである。いま必要なのは、連結対象となっている企業を束ねて交渉できる組織（例えばグループ労連）を結成し、経営側と話し合う場を持つことである。現在は、親会社の労働組合がグループ全体に目を配るようにしているが、制度的に確立されていないため、非公式の折衝で終わる場合が多い。グループ労協やグループ労連の結成と、実質的な活動の展開が求められている。

以上述べてきたように、企業別労働組合の課題

は多い。この小論では、特に職場レベルの活動に焦点を当てて検討する。企業別労働組合の今後のあり方を考える上で、職場レベルの活動について把握しておくことが重要だと考えられるからである。資料となるのは、中部産業・労働政策研究会（中部産政研）が2008年から2009年にかけて実施した調査である⁴⁾。

IV 職場レベルの労使関係の実態と課題

1 問題意識

経営環境の変化は、職場に大きな影響を与える。迅速に対処しなければならぬ案件が山のようになってしまう。それを一つひとつ解決し、着実な職場運営をしていくには労使の協力が欠かせない。第一線の管理職と職場役員⁵⁾が連携を密に取ることで、職場の課題は解決しやすくなる。図にあるように、職場の管理職は、労働組合の職場役員と情報共有しながら、日々の職場管理を行っている。職場には、労働組合に所属していない人たちもいるので、管理職も職場役員もそういった人たちに配慮して行動しなければならない。

最近、職場の問題解決力が落ちているのではないかという声が聞かれる。以前であれば職場内で解決されていたような問題が、人事部に持ち込まれるようになってきている。それは、管理職の力量不足だけではなく、労働組合の職場役員の力量不足

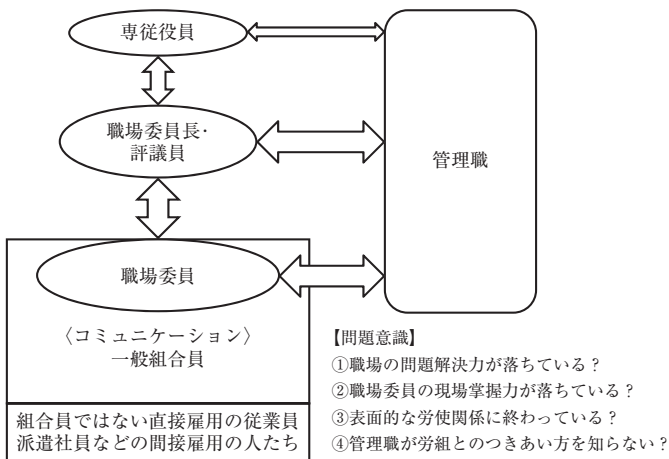
も関係していると思われる。口角泡を飛ばして激しく議論する光景は姿を消し、管理職も職場役員も相手の懐に深く踏み込んだ議論をしなくなったという指摘もある。あるいは、管理職が労組役員とのつきあい方を知らないのではないかという疑問も呈されている。

管理職、労組の職場役員双方に対するヒアリング調査とアンケート調査の結果、図にある問題意識が、ほぼ間違いのないことが確かめられた。全体的に見て労使関係はうまくいっているという認識が職場役員や管理職の間にあるものの、組合員の労組活動に対する関心が低かったり、職場会の開催頻度が低く所要時間が短いため十分な議論ができていなかったり、課題も多く指摘された。職場レベルの活動に弱さを感じるという懸念は現実のものであることが明らかになった。

2 管理職に対して、はっきりともの言える職場役員が必要だ

現在の職場役員の選出方法として最も多いのは「前任者から頼まれること」であった。職場委員長・評議員は約6割、事務職の職場委員はちょうど5割が前任者から言われたと回答した。「自分の次が決まるまでは役員を降りられない」という声をよく聞くが、特に職場委員長・評議員については、次の人を決めてから退任という慣行があるようだ。前任者が後任を指名するのは悪いことではないが、問題は、どのような基準で後任を選ん

図 職場レベルの労組活動の強化と健全な労使関係の構築



でいるかである。この点について、今回の調査ではたずねていない。

職場役員になったきっかけとして、「ある種の順番にしたがった」という回答は少数である。職場委員の場合、事務職で15.9%、技術職は12.4%、技能職は14.3%が何らかの順番で役員がまわってきたと答えた。他方、職場委員長・評議員でこの選択肢を選んだ人は例外的であり、事務職と技術職は0%、技能職は6.1%のみであった。職場委員長・評議員は、職場運営において大切な役割を担っているので、順番で決めることはしていないようである。

職場役員に就任するときに比較的多いのが「職場の上司から言われた」である。技能職の職場委員では48.3%、同職場委員長・評議員では34.7%が職場の上司から言われたと回答した。同様の回答は、事務職職場委員の26.1%、技術職職場委員26.9%、事務職職場委員長・評議員20.0%、技術職職場委員長・評議員31.1%に見られる。

労働組合の役員になることを職場の上司から言われるというのは、一見奇異に映る。現実には、労組役員から管理職に事前打診があり、管理職が同意して本人に伝えるという過程を経る。それが、当の職場役員から見ると、「職場の上司から言われた」という印象になるのである。労使関係が安定しているがゆえの現象だと言える。

労使の協力関係は大切であり、共同して課題の解決にあたることに疑問の余地はない。しかし、それは、会社側や管理職の要請にすべて応じることを意味しない。労使関係の歴史の中で培われてきた取り決めや慣行に反するようなことであれば、きっぱりと押し返して、対応策を議論しなければならない。これができないと、組合員の労働条件は低下し、労働組合としての責任を果たせないことになる。その観点から言うと、「職場の上司から言われた」と回答した職場役員の多さが気になるところである。上司から言われて役員に就任した人が、その上司に対して厳しい意見を述べることができるだろうか。組合側の意見をはっきりと主張できる人物を職場役員に選出するためには、見直しが必要な慣行である。

3 職場役員の現場掌握力が弱い

労働組合の影響力の源泉は現場にある。経営側には、従業員のホンネは伝わりにくい。従業員は、評価する立場にある管理職に本当の気持ちを明かさないので普通だからであり、管理職は、自分の掌握する部門で起こっている都合の悪いことを上司に伝えたがらないからである。労働組合役員は、従業員の本当の気持ちを丁寧に取り上げ、管理職の職場管理のあり方をただすとともに、現場で発生している課題を経営者に直接伝えて経営の質を上げるよう要望する役割を担っている。

この活動を進めていく上で基礎になるのが、職場役員の現場掌握力である。しかし、管理職調査を見ると、この点が弱いことを示唆する結果が出ている。「職場役員は、職場で起こっている現状を把握し問題点を的確に把握していると思いますか」という質問に対して、「そう思う」と答えた管理職はわずか7.9%だった。特に生産技術部門では2.9%、研究開発部門では5.1%と低くなっている。「どちらかと言うとそう思う」を加えると、管理職合計で58.9%になるが、管理職たちは職場役員の状況把握力に弱さを感じているようである。

他方、職場役員調査を見ると、職場役員と一般組合員の間でコミュニケーションが活発にとられているとは言い難い結果が出ている。職場会の開催頻度は、春の取り組みなどのイベント期でも月に2回程度であり、通常期では1回程度である。また、ほとんど開かない職場も3割前後にのぼる。職場会の開催時間帯は「昼休み」が圧倒的に多いため、所要時間は30分までである。昼食をとりながら本部や支部からの伝達事項を話して終わりというのが実態で、とことん議論するという状況にはない。

職場会への出席状況は、技能職は「ほぼ全員」の割合が7割程度であるのに対して、技術職の職場役員で「ほぼ全員」と回答したのは4分の1程度である。事務職は、技能職と技術職の間である。労働組合活動の基盤となる職場会の開催頻度が低い上に、所要時間も短く、出席状況も全員出

席からはほど遠いというのが職場の実態である。

この状態を改善するには、職場役員が一般組合員に直接会って話す機会を増やすしかない。職場役員調査でコミュニケーションの手段についてたずねたが、事技系の職場役員はメールを使う頻度が高い。メールは、便利な伝達手段だが、一方的な情報提供に終わってしまう危険性を持っている。大切なことは直接、顔を見ながら伝え、意見を聞くという行為を地道に繰り返していくしかないと言える。

4 職場役員に求める行動を明確に示すことが必要

事技系の職場役員たちは、職場メンバーへの情報伝達にメールを良く使っている。事務職の職場委員は45.1%、同技術職は40.0%、職場委員長・評議員の事務職の48.0%、同技術職の45.9%が「毎回利用している」と回答した。また、彼らは、伝える内容によってメールを使い分けている。職場会の開催通知にはメールを使うが、イベント等の開催はできるだけ口頭で伝えようとしている。また、職場会で決まったことも直接伝える努力をしている。

内容によって使い分けるといのは、望ましい姿である。問題は、どの情報をメールで流し、どの情報を集会等で直接伝えるかを判断する基準である。放っておけば、それぞれの職場役員が自分の流儀でメールを使うことになる。それでは、情報の伝わり方にムラが発生する。(a) メールで流しても良い情報、(b) 直接伝えるのが望ましいがメールも可、(c) 必ず直接会って伝えてほしい情報、といったようにあらかじめ分類して示せば、職場役員間の差が小さくなる。職場役員になったときに受ける説明の中に、情報伝達におけるメールの使い方のガイドラインを示しておくことが有効だと考えられる。

5 管理職と職場役員の協力関係が弱い

「あなたの会社の労働組合は、より良い企業にしていく上で役に立っていると思いますか」という質問に対して、「そう思う」と「どちらかと言うとそう思う」と回答した管理職は88.9%に達した。相対的に低い評価をする傾向がある研究開発

部門の管理職でも、82.0%が役に立っていると答えた。大半の管理職は、労働組合の役割を高く評価している。

この結果は、トヨタグループ各社の労使が長年積み上げてきた信頼関係が、職場の管理職レベルにも浸透していることを表している。労使は車の両輪と言われるが、お互いに切磋琢磨して初めて、質の高い経営が実現される。今回の調査に回答した管理職たちが労組の存在意義をはっきりと認識していることは、とても意義深い。

次に、目を職場レベルに転じると、職場運営における労組の存在感に差が見られた。「労働組合は、あなたの職場運営に役立っていると思いますか」という問いに対して、71.1%の管理者が肯定的な回答をした。しかし、部門別に見ると、製造部門では約8割が「役立っている」としているのに対して、生産技術部門では54.4%であり、両者の差は約25ポイントになった。労組側の職場運営を担っているのは職場役員であり、彼らがどれだけ職場で活躍するかが課題である。

管理職調査の自由回答を見ても、職場役員に期待する意見が多数見られた。次は、その一端である。

上司には話せないが、職場役員や同僚には話せるといった、職場内の問題や個人の問題を、職場の代表という意識を持って、吸い上げ、相談して欲しい。(生産管理・製造部門)

職場管理・運営の目指す姿を会社と共有した上で、職場管理者が把握しきれない職場の問題点や組合員の本音を吸い上げ、会社に適切に伝えてもらいたい。職場役員には、会社における労使関係の現場を知ること、将来のマネージャーとしての活躍の糧(視野を広げる、コミュニケーション能力の向上、責任感・使命感を持つ、向上させるなど)としてほしい。(事務部門)

職場役員が管理職から一目置かれる存在になるには、管理職の知らないこと、気がついていないことを指摘できるようになる必要がある。これは、決して難しいことではない。管理職の指摘にもあるように、一般従業員は管理職にホンネをな

かなか明かさない。上司の指示に納得がいかない場合でも、従順に受けるのが部下である。心の中にわだかまりがあると、チームワークが乱れたり、部下本人のメンタルヘルス問題が発生したりする。

職場役員は、職場メンバーと一緒に働く仲間であり、彼らの本当の気持ちを把握できる立場にある。職場メンバーと直接会話することで、彼らの心の中にある問題を知ることができ、早めの対処が可能になる。職場役員は、より良い職場づくりの最前線にいることを自覚しなければならない。

6 管理職と職場役員の定期的な情報交換の場をつくる

職場役員は、管理職と日常的に会って情報交換し、協力して職場運営にあたるのが求められているが、人によって活動水準が異なるのが実態である。この状態を改善するには、両者の定期的な情報交換の場を制度化することが有効である。一人の管理職が自由記入の中に次のような意見を書いた。

自分自身の反省ではあるが、日頃あまり「職場委員」という役職（役割）を意識して、コミュニケーションがとれていない事に、改めて気付かせて頂いた。職場の生の声を良く聞いている（聞くべき）人であるので、今後は、努めて、上司⇄部下と言う関係ではなく管理者⇄職場委員と言う立場を、あえて意識したコミュニケーションの時間を持つ様心がけたい。（生産管理・製造部門）

「日常的な情報交換が大事だ」と労組幹部が声高に叫んでも、職場役員と管理職がその重要性を認識していなければ意味がない。日常的な情報交換の有効性をわかるには、実際にやってみるしかない。週に1回か2週間に1回の割合で、管理職と職場役員がミーティングを開くことを定例化することが有効である。職場役員は、その場で何か報告しなければならないので、無理やりでも職場メンバーの話を聴き、職場の実態を把握しようと努力する。管理職も日々の職場運営の中で問題になっていることに敏感になり、職場役員に自分の

問題意識をぶつけようと準備する。情報交換会の定例化が管理職、職場役員双方の意識を高め、職場運営の質を上げることに貢献すると期待できる。

7 管理職に対する職場の労使関係づくり教育が必要

管理職調査によると、日常的に情報交換する職場役員が身近にいて、彼らと頻繁に会う機会を持っている管理職は、職場役員とのコミュニケーションが良くとれており、そのことが職場運営にプラスになっていると考えている。逆に、日常的に情報交換する職場役員を持っていないければ、彼らと頻繁に会うことはないし、コミュニケーションも良好ではない。その結果として、職場役員との情報交換は職場運営に役立つとは考えないことになる。

職場では、日々さまざまな問題が発生している。管理職の目が届かないところでも問題は起きている。それを拾い上げて解決に協力してくれるのが労働組合の職場役員である。管理職が職場役員と頻繁に情報交換し、問題意識を共有しておいた方が、職場運営がやりやすくなることは間違いない。

でも、どうすれば職場役員と良好な関係を作れるのか、彼らとどう接すればいいのか、正直なところよくわからないと感じている管理職も多いようである。それを解消するのは人事部の役割である。管理職研修の一部に、「労働組合との上手なつきあい方」という項目を入れるとか、労組と良好な関係を作ることによって、職場運営上、このような利点があるといった先輩管理職の体験発表会を開催するとかして、労働組合との協力関係を積極的に利用するように仕向ける必要がある。

8 職場懇談会の開催頻度を高める

職場は、労使関係の原点である。その職場に言いたいことを言える雰囲気があるかどうかについては、職場役員調査、管理職調査の両方で調べた。職場役員調査では、「あると思う」と「どちらかと言うとあると思う」を合計した数値は、事務職の職場委員長・評議員が最も高く（84.0%）、技術職の職場委員長・評議員が最も低くなっている。

る(68.9%)。やや否定的な回答をしたのは、技術職の人たちであった。職場委員の29.3%、職場委員長・評議員の31.1%が、「どちらとも言えない」「どちらかと言うとないと思う」「ないと思う」と答えた。他方、管理職は、「あると思う」という回答が21.8%、「どちらかと言うとあると思う」が61.4%であり、両者を合わせると8割を超えた。部門別に見ると、生産技術が74.8%とやや低くなっているだけで、他の部門では8割を上回った。

自由にものが言えるかどうかを決めるのは、職場構成員間の信頼関係である。信頼関係は、日々の仕事を通して形成されていく。それぞれが持っている情報を交換し、足りないところを補い、新しい発想が生まれることによって、信頼関係は強固になっていく。ITの発達によって、さまざまな情報が安いコストで伝わるようになったが、本当に大事な情報は人を介してしか伝わらない。その意味で、直接会って話すことは何よりも大切に行なわなければならない活動である。

この点は、職場役員調査でも管理職調査でも、自由記入欄にたくさんの意見が書かれていた。

執行委員だけではなく、管理者にも言える事だが、もっと職場(現場)に出て、歩き回って欲しい。良い事も、悪い事も、沢山ある。自分の目で見て、耳で聞いて肌で感じるのが一番!!(技能職、職場委員長・評議員)

組合員の意見・考え方をしっかりと聞くべし。しっかりとした(時間を取って)話し合う事が大切と考える。本当の考え方、気持、実態の把握なくして活動の充実はないと思う。会社側への物言いもそこがベースと考える。(管理職、生産管理・製造部門)

最近職場会等が少ないような気がする。多ければ良い訳ではないが、組合連絡事項等が紙面だけで、職場委員による口答での伝達を多くすべきではないでしょうか。(管理職、生産管理・製造部門)

職場では、日々、さまざまなミーティングが開かれている。そこで行われる情報共有で十分ではないかという考え方もできるが、職場運営のしかたや会社全体の労使関係と職場の労使関係の連動

などは、別に時間を設けて話し合った方がいい課題である。職場懇談会が定期的に行われている職場もあるが、会社全体で定例化することによって、職場レベルの労使の話し合いが活発になり、職場運営にも良い効果を及ぼすと考えられる。

9 労働組合活動に対する組合員の関心を高める

職場役員調査の中で、組合活動に対する組合員の関心についてたずねたところ、「関心が高い人が多い」と回答した割合はとても低く、事務職の職場委員長・評議員にいたっては0%だった。「どちらかと言うと関心が高い人が多い」を加えても4割を超えるのは技能職の職場委員長・評議員のみである。また、組合活動の上で困っていることをたずねた質問への回答を見ると、すべての職種を通して第1位にあがったのが「組合活動に組合員が関心を示さない」ことであった。

一般の組合員は労働組合活動に関心を持っていないのが実状である。人は、自分が関心のあることには興味を示すが、それ以外のことには反応しない。今日この時点で労働組合が活動を停止しても、組合員がすぐに困ることはないだろう。しかし、労使の意思疎通がうまくいけなくなるとか、伝わるべき情報が伝わらなくなる、コンプライアンス面で重要な情報が見逃ごされてしまうといった形で、徐々に影響が出てくると予想される。発生する前に問題に気づいて対処するのが最も良い。その面で重要な役割を担っているのが労働組合である。

自由記入欄に、「執行委員が職場集会に来て、直接説明する機会をもっと設けると組合員の労組活動に対する理解が深まるのではないか」という意見が寄せられていた。すでに指摘したが、組合の執行部と職場役員が直接会う機会を増やし、執行部が一般組合員に直接語りかけ、職場の管理職と職場メンバーの話し合いの場を労組が設定して運営していくということの積み重ねでしか、一般組合員の関心を高めていくことはできないと考えられる。「直接対話の展開」がキーワードである。

10 経営側に対して社会的視点と中長期の視点を提供する

経営が危うくなると、経営側は内向きになり、内部の最適化を求める傾向が強まる。そのとき、労働組合も一緒になって内向きの議論をしていたのでは、問題の本当の解決にはならない。管理職の自由記入欄にも、この点に関する意見が寄せられた。

世界のトップ企業としての立場を自覚しながら、トヨタの従業員だけのことでなく、下請けも含め、幅広く、物事を考えながら、働く者の幸せと、会社、社会の発展を深く考えながら、その上での組合活動を期待します。(研究開発部門)

取り巻く環境や情勢・状況の変化時に発生する問題点を的確に捉え、積極的かつ迅速に進言・提言していただきたい(会社組織では上がって来ない問題があるので)。また、収益悪化になるとどうしても視野が狭くなりがちになるので、社会全体に対する影響を考慮し、社会的役割・責任について進言していただきたい。(生産技術部門)

労働組合の役割の一つは、社会全体の中で会社が果たすべき役割を思い起こさせることである。経営者が「企業は社会の公器」と常々言っていたとしても、業績が悪化し、お尻に火がついてくると、ふだん言っているのとは違う行動をとる誘惑にかられる。そのようなとき、会社存在の基本に立ち返って経営者の行動をチェックするのが労働組合の役割である。自動車産業は裾野の広い産業であり、最終組み立てメーカーだけが繁栄することはあり得ない。協力会社の将来のことも考えながら経営するのが中核企業の責務である。ここに引用した研究開発部門の管理職の言葉は、この点を強調したものである。

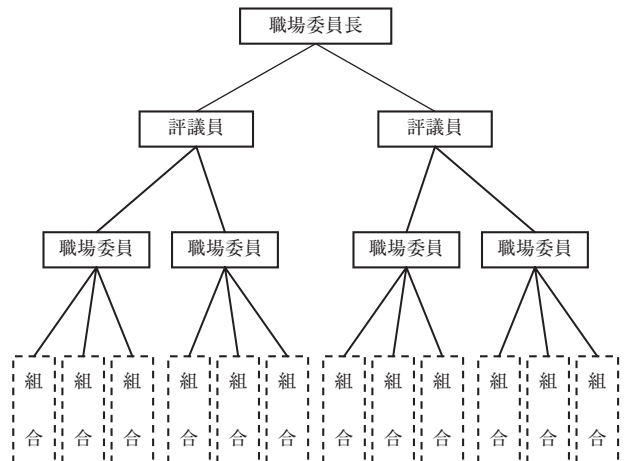
V まとめにかえて

以上、日本の企業別労働組合がどのような状況にあり、どのような課題を抱えているの

か、職場レベルの労使関係はどうなっているのかを述べてきた。問題のまったくない組織や制度は存在しない。ある時点で最適なもので、時間の経過とともに環境が変わり、構成員が変わると最適ではなくなる。日本の企業別労働組合も例外ではない。

日本は、少子高齢化のさらなる進展と人口減少にともなう市場の縮小という経済社会の大きな変化に直面している。この状況の中で、雇用労働者の約2割を組織している労働組合は何かできるのか、何をしなければならないのか——ナショナルセンターや産業別組織だけでなく、企業別労働組合のレベルでも考えなければならない課題である。

- 1) 仁田(2008)がこの時期の労働組合の動きを詳しく述べている。
- 2) 久本(1998)が詳細な分析を行っている。
- 3) 詳しくは、藤村(2009)を参照されたい。
- 4) この調査はアンケート調査を主体に実施した。アンケート作成のための予備調査として、労働組合役員6名、事務部門の管理職3名、技術部門の管理職3名にヒアリング調査を行った。ヒアリング調査をもとにトヨタグループの労使で構成する専門委員会での3回にわたる討議を経て調査票を確定し、2009年2月から3月にかけてアンケート調査を実施した。調査対象は、トヨタグループ6社の事務・技術系職場の管理職と職場役員(職場委員、職場委員長、評議員)である。管理職へのアンケート票の配布は各社の人事部署を通じて、技術部門と事務部門の管理職に570票を配布した。職場役員への配布は各社の労働組合を通じて1090票を配布し、1028票の有効回答を得た。回収率は、それぞれ93.9%、94.3%と高い率になった。
- 5) トヨタグループ各社の労働組合の組織は、おおむね以下のようになっている。



参考文献

厚生労働省『労使コミュニケーション調査』。

——『労働争議統計調査』。

——『労働組合基礎調査』。

中部産業・労働政策研究会（2010）『より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり』。

中村圭介（2009）「産業別組織とナショナル・センター——連帯と協同」久本憲夫編著『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房。

中村圭介・連合総合生活開発研究所編（2005）『衰退か再生か——労働組合活性化への道』勁草書房。

仁田道夫（2008）「労働組合」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇

用システム』ナカニシヤ出版。

久本憲夫（1998）『企業内労使関係と人材形成』有斐閣。

藤村博之（2009）「企業別組合——労使協議制の現状と労組への期待」久本憲夫編著『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房。

ふじむら・ひろゆき 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。最近の主な著作に「企業別組合——労使協議制の現状と労組への期待」久本憲夫編著『労使コミュニケーション』（ミネルヴァ書房、2009年）。人的資源管理論、労使関係論専攻。