

# ダイバーシティのもとでの集团的労使 コミュニケーション

——少数派による「集团的発言」機能に注目して

松浦 民恵

(法政大学教授)

本稿の関心事は、集团的労使コミュニケーションが、労働者のダイバーシティ（多様性）のもとで、どうすればうまく機能できるのかという課題である。労働者の立場からいうと、たとえば企業という大きな集団の中に存在する多様な少数派が、どうすれば集団として発言し、企業の中でその発言の影響力を高め、それを実現していくことができるのか。本稿では、少数派の集団に対するインタビュー調査を通じて、意見の発出・調整における、少数派による効果的な「集团的発言」のあり方について考察する。少数派が「集团的発言」機能を発揮している事例として、欧米のグローバル企業を中心として展開されている従業員組織のタイプである ERG（Employee Resource Group）にも注目する。インタビュー調査の対象は、「女性」に関わる活動テーマで「女性」がコアメンバーとなっている ERG、ERG ではない従業員組織、労働組合主導の活動とした。インタビュー調査から抽出された主な課題や示唆は、①「深い内部化」に伴う同質化と定期的異動が、集团的発言に及ぼすマイナスの側面、②少数派の集团的発言を活発化させるのは、「自己成長・組織変革」を促す「主導権」、③少数派であるがゆえにより重要となる、活動メンバーの機動力と集团的発言スキル、④ ERG・従業員組織の限界と労働組合の役割～八百万の声の吸い上げと、使用者側との交渉、⑤少数派の集团的発言の担い手の多様化と、今後の相乗効果への期待、である。

## 目次

- I 本稿の問題意識と構成
- II ダイバーシティと集团的労使コミュニケーション  
に関連する先行研究
- III 少数派による効果的な集团的発言に向けて——イ  
ンタビュー調査による考察

## I 本稿の問題意識と構成

### 1 本稿の問題意識

本稿の関心事は、集团的労使コミュニケーションが、労働者のダイバーシティ（多様性）のもとで、どうすればうまく機能できるのかという課題

である。労働者の立場からいうと、たとえば企業という大きな集団の中に存在する多様な少数派が、どうすれば集団として発言し、企業の中でその発言の影響力を高め、それを実現していくことができるのか。

発言の重要性については、古くは Hirschman (1970) が衰退する組織を回復させる内生的諸力・反応メカニズムとして「退出」とともにその重要性を指摘して以来、広く支持されてきた。Hirschman は退出と発言の双方の重要性を指摘するとともに、退出を抑制し発言を促すものとして「忠誠」という概念を提示した。これに対し小池 (1983) は、「深い内部化」のもとでは「自分のキャリアが企業内に深くビルトイン」され、

「企業の盛衰の自分の雇用におよぼす影響」が強いことから、「企業の経営に大いに発言せざるをえない」（小池 1983：232-233）、すなわち退出コストが高くなると発言の必要が高まると主張している<sup>1)</sup>。また、Freeman and Medoff (1984) は、労働組合の機能として「賃金を上げる独占力」<sup>2)</sup>と「集团的発言・制度的反応」をあげ、後者について「集团的」であるべき理由として、労使関係の多くの面が「公共財」であること、雇用主に立ち向かうリスクが集団化によって軽減されることをあげている。こうした機能については、従業員組織等の労働組合以外の「集团的発言」の担い手も部分的に発揮しているといえよう<sup>3)</sup>。

ダイバーシティのもとでの多様な少数派の集团的発言は、意見の発出（企業や労働組合等にとっては吸い上げ）と調整において課題を抱えることが想定される。まず、意見の発出の段階で、少数派がそもそも発言しない・できないことが危惧される。次に、たとえ発言できたとしても、意見調整の過程で少数派の発言が埋没してしまう懸念が大きい。つまり、集团的労使コミュニケーションにおいて、少数派の意見が企業の労働者を代表するような集团的発言となるのには困難を伴うと考えられる。

そこで本稿では、少数派の集団に対するインタビュー調査を通じて、意見の発出・調整における、少数派による効果的な集团的発言のあり方について考察する。

なお、少数派が「集团的発言」機能を発揮している事例として、本稿では欧米のグローバル企業を中心として展開されている従業員組織のタイプである ERG (Employee Resource Group) にも注目する（詳細はⅡ2で後述）。

## 2 本稿の構成

本稿では、Ⅱでダイバーシティの観点から集团的労使コミュニケーションに関する先行研究を俯瞰した上で、Ⅲで少数派の集团的発言について考察し、インタビュー調査の概要と、調査結果から導き出した課題や示唆について述べる。

なお、本稿では、労働者が集団として意見を発出し、意見調整過程に参画することを「集团的発

言」と捉える。先行研究においては「集团的労使コミュニケーション」という言葉が広く使われているが、本稿の論考の中で「集团的労使コミュニケーション」という場合は、「集团的発言」の中でも意見調整の対象が使用者側である場合を意識している。なお、「集团的発言」及び「集团的労使コミュニケーション」のテーマとしては、労働条件の引き上げだけではなく、経営方針、組織戦略、業務の進め方、職場風土等幅広い領域を視野に入れる。

## Ⅱ ダイバーシティと集团的労使コミュニケーションに関連する先行研究

### 1 ダイバーシティの観点からの先行研究

集团的労使コミュニケーションに関する先行研究<sup>4)</sup>は多岐にわたるが、その中でダイバーシティの観点からアプローチがなされている先行研究を概観しておきたい。

労働組合のダイバーシティへの対応の遅れを、メンバー構成やパワーバランスの偏りから指摘した先行研究は数多い (Heery and Abbott 2000; Hyman 2001; Colgan and Ledwith 2003 等)。日本では、労働組合の中で少数派に位置する非正社員の組織化について議論が続けられている。また、労働組合における女性役員の登用の必要性や課題を指摘した先行研究 (篠塚 2008; 片岡 2008; 首藤 2009; 後藤 2020 等) も多く、課題としては、男性中心の意思決定、女性組合員の経験不足、長時間の労働組合活動時間等があげられている。なお、片岡が「女性の参画推進にあたってはパートや契約社員で働く人の組織化や役員選出は重要な課題」(片岡 2008: 16) と述べているように、労働組合における非正社員と女性の問題は連動する面も大きい。

少数派の集团的発言をどう吸い上げるかという観点から、担い手となる集団のあり方について論じた先行研究もある。たとえば Colgan and Ledwith (2002) は、少数派による自発的な連帯・組織化は、少数派が集団としてのアイデンティティや意識を育み、現状を変えるための戦略を

策定できる、安全な「空間」をつくり得ると主張している。また、Bell et al. (2011) は、ダイバーシティのもとでは、少数派グループの声を吸い上げる新たな発言メカニズムが必要であると指摘している。このように、ダイバーシティのもとでの集团的発言について、労働組合をはじめとする伝統的な担い手だけでなく、少数派の発言を吸い上げる新しい担い手・小集団の登場が期待されていることは注目される。

## 2 ERGに関する先行研究

前述した ERG は、少数派の集团的発言の担い手としての役割も担っている。Welbourne, Rolf and Schlachter (2015) によると、ERG は米国企業の職場における人種差別への抵抗を起源として、1960年代から始まった従業員による自発的なグループである。従来はダイバーシティ&インクルージョンの達成を主たる目的としてきたが、昨今リーダーシップ開発、革新的な風土形成などにまで活動の目的が広がっている。

Mercer (2011) のオンライン調査<sup>5)</sup>によると、回答企業のグローバル従業員に占める ERG メンバーの割合は 7.9% である。ERG の重点分野は「女性」(93%)、「人種・民族」(90%)、「LGBT」(84%) が上位 3 位に並ぶ。「障がい」(52%)、「世代」(48%)、「多文化」(43%)、「働く親」(35%)、「兵役」(34%) も 3 割を超えており、その活動分野が多岐にわたることがみてとれる。また、多くの企業が ERG に対して、資金や活動インフラ(会議室、メール、イントラネット等)を提供し、リーダーやメンバーの育成を支援していることも、この調査で明らかにされている。

ERG について 20 年以上にわたって研究し支援してきた非営利団体 Catalyst は、ERG について、「純粋な社会的なグループから、事業目標やキャリア開発と密接に関連する組織へと発展してきた。」と指摘し、さらに「ERG は職場の問題に取り組み、顧客やビジネス機会を開拓し、異文化やグローバルな理解を深め、地域社会に働きかけることで、企業としての責任を果たす。他のタイプのグループとは異なり、多くの ERG は企業のビジネス目標に整合的である。」としている。こ

のように、ERG と企業は Win-Win の関係にあり、さらに参加メンバーが ERG をビジネススキルやリーダーシップを獲得できる成長機会として捉えているとすれば、参加メンバー、ERG、企業の三者が Win-Win-Win の関係にあるといえるかもしれない。

松浦他(2020)は、ドイツの大手グローバル企業に対するインタビュー調査をもとに、ERG の特徴として、自発性、柔軟性、専門性、積極性、開放性をあげている。一方、ERG が任意の小集団であり、使用者側の支援を拠り所としているがゆえに、たとえば経営環境が悪化し使用者側の態度が変化することによって、あるいはリーダーやメンバーの交替によって、活動基盤が脆弱になる懸念があり、集团的発言の安定性や中立性の面では不安要素があると指摘している。

なお、ERG のような少数派の集团的発言の担い手が、労働組合をはじめとする集团的発言の伝統的な担い手にとってかわるというわけではなく、両者が共存し、役割分担しながら相乗効果をもたらす可能性もある。ERG と他の集团的発言の担い手との関係については、LGBT の労働組合と ERG の事例を分析した Colgan and McKearney (2012) がある。Colgan and McKearney によると、LGBT の ERG が設立された当初、LGBT 労働組合のメンバーは、ERG が労働組合を無視したり弱体化させたりするために使用者側に利用されることを懸念したものの、そのようなことがなかったことから、結果として双方が LGBT の従業員の集团的発言において重要かつ補完的な役割を果たしたとされている。

## III 少数派による効果的な集团的発言に向けて——インタビュー調査による考察

### 1 インタビュー調査・対象の概要(表1)

少数派が発言し、その発言が影響力を持つための課題や示唆について考察するために、少数派の集团的発言の担い手となっている 5 つの集団に対してインタビュー調査を実施した。具体的には 2020 年 3 ~ 4 月にかけて 60 ~ 105 分、半構造化

表1 インタビュー調査・対象の概要

	A社・ERG	B社・ERG	C社・従業員組織	C社・労働組合	D社・労働組合
対象・日時	2020年4月2日 11:00-12:30 ERG統括1名 リーダー2名 人事担当者1名 広報担当者1名	2020年4月6日 10:00-11:15 人事担当者 (ERG支援) リーダー2名 2020年4月8日 18:00-19:30 リーダー2名	2020年4月14日 13:45-15:30 メンバー3名 人事担当者1名	2020年4月17日 14:00-15:00 労働組合執行委員1名 人事担当者1名 ※別途メンバー(労働組合執行委員)とメールで質疑	2020年3月31日 15:30-17:00 リーダー(労働組合執行委員)1名 ※調査対象は、執行委員就任前の、非専従の組合員時代の活動
方法	電話会議	オンライン会議	オンライン会議	オンライン会議 メールによる質疑	訪問
所属企業	大企業(外資系) ※日本法人(約500人) 従業員が活動に参加	大企業(日系) ※企業グループの複数法人の従業員が活動に参加	大企業(日系) ※開発部門の同僚の従業員が活動に参加	大企業(日系) ※労働組合本部の執行委員が活動に参加	大企業(日系) ※企業グループの複数法人の労働組合支部専門委員が活動に参加
主な活動目的	金融 従業員の「Shine」(輝く)、従業員1人1人が力を発揮できる環境づくり	金融 女性が自信を持って一歩を踏み出せるよう背中を押し、活躍の機会を広げること	製造 業務職のスキルアップ・業務プロセスの改善	製造 女性活躍推進、職場の現状・課題の把握と解決に向けた対処	製造 女性組合員としての意見出しと女性組合員の意見収集
メンバー構成	・コアメンバー28人(女性15人、男性13人) うちリーダー3人(女性2人、男性1人)	・コアメンバー25人(女性)うちリーダー2人(女性) ・一般メンバー(コア以外):約450人	・メンバー3人(女性2人、男性1人) リーダーは選定せず	・メンバー3~5人 2017~2018年:女性2人 2018~2019年:女性4人 うちリーダー1人(男性) (いずれも相談役として男性1人が参加)	・メンバー約10人(女性)うちリーダー1人(女性)
活動時期	・2007年より継続(2019年からグループ名に入っていた“Woman”を“Gender Opportunity”に変更)	・2018年より継続	・2018年より継続	・2017年~2019年(2019年よりダイバーシティ推進のための組織として再編)	・1992年~1998年(途中からインタビュ調査対象者がリーダーに就任。支部執行委員就任を機に退会)
活動経緯	・既にグローバル本社を中心に発展していたERGを、日本法人でも推進 ・従業員がERG立ち上げの声をあげ、賛同・参加するメンバーが集まり、周囲(人事部や管理職等)のコンセンサスを得られれば、公認ERGとして活動できる	・人事部の呼びかけで参集した女性従業員が、課題検討や情報交換を行っていたネットワーク(2015~2017年)が前身 ・上記ネットワークのメンバーを含むコアメンバーによりERGへ ・ERGとしての公認要件は、 ①自分達の成長につながる、会社の成長にもつながる ②メンバーが20人以上 ③組織体としての体制整備 ④企業グループ内の複数法人からの参加	・もともと上記女性メンバーが個人的に業務改善を实践し、職場に情報を共有していた(2016年~2017年) ※C社の業務職は大部分が女性 ・2017年に全社報告会で紹介された他社の業務職の実践例を知り、そこに訪問したことを契機に、女性2人(業務職)と訪問メンバーに入っていた男性1人(総合職)で業務改善チームを立ち上げ、活動スタート	・女性活躍推進の取組強化のため、技能職の女性執行委員2人が相談役としてサポートする男性執行委員1名とともに「女性活躍ワーキング」を立ち上げ ※技能とは、現場(製造ラインや評価作業等)での作業・運営を主とする業務に従事する職種 ・2018年からは総合職の女性執行委員2人も参加	・女性総合職の採用が始まって間もない時期、女性の意見を聞くべき、という課題意識のもと、支部で女性専門委員会が立ち上げられた ・支部の職場委員長の指名でメンバーが参集(総合職だけでなく、女性組合員全般がメンバーに)

出所：インタビュー調査より、筆者作成。

面接法により、所定の面接手順に沿って調査を実施した。新型コロナウイルス感染拡大に伴う自粛期間と時期が重なり、調査方法については先方と相談のうえで最適な方法を選択した（電話、オンライン、訪問）。

調査対象は、多くの企業で活動の実績が想定される集団として、「女性」に関わる活動テーマで「女性」がコアメンバーとして活動している集団を設定した。少数派集団の調査対象の設定に当たって、既に雇用者の半数近くを占める「女性」を取り上げることにについては議論があるかもしれないが、先行研究でもみられたように、集团的発言という面において「女性」はまだ少数派として位置づけられると考えた。ただし、後述のとおり少数派集団には男性も参画しており、本稿では正確には女性が少数派、男性が多数派という捉え方はしておらず、少数派集団のテーマに賛同して活動している者を、男女かかわらず少数派として捉えている。

活動の時期については、異なっても調査の目的は達成できると考え、特に限定していない。ただ、集团的発言の多様な担い手が含まれるよう、ERG、ERGではない従業員組織、労働組合主導の活動が混在するように調査対象を設定した（C社に関しては、従業員組織と労働組合の双方に対して調査を実施した）。

調査では、活動の目的やメンバー構成、活動の時期や経緯、活動の内容、活動に対する支援に加えて、メンバーが活動という形で発言に至った理由、活動を通じて何をなしたいか、活動における意見の発出や調整においてどのような課題があり、それにどう対処しているか、といった点を深掘りしてたずねている。

主な活動目的については、ERGは職場風土の変革等を通じた、従業員組織は業務プロセスの改善を通じた、女性のスキルやキャリアの形成であり、労働組合については女性の声の吸い上げを通じた現状や課題の把握となっている。活動を支えるコアメンバーはいずれも少なく、多いところでも30人弱、少ないところでは3人となっている。リーダーやメンバーは女性が多いものの、男性が含まれるケースも珍しくない。

活動の経緯はさまざまだが、何らかの形で人事部や管理職、労働組合の呼びかけが契機となっているケースがほとんどである。

ERGについては各企業で公認要件が設定されており、「賛同メンバーが集まり、周囲のコンセンサスが得られること」〈A社・ERG〉（以下、斜体は調査対象の発言を直接引用したもの）や「自分達の成長と会社の成長の双方につながること」〈B社・ERG〉が特に重要なポイントとなる。同じERGでもA社・ERGは「ERGと人事は、協調・補完性が高い関係にあると捉えている」ことから、月1回のミーティングに人事担当者も同席している。一方、日系企業では数少ないERG公認企業であるB社では、ERGの前身であった女性従業員ネットワークに人事部が関与し過ぎたという反省から、人事担当者はERGを支援しているものの、その活動に対してあえて距離をとっている。

## 2 少数派集団の活動とそれに対する支援（表2）

いずれの集団においても、活発に活動が展開されている。ERGでは、職場風土の改善が主要な目的の一つであることから、多くの啓発イベントが企画・運営されている。一方、C社・従業員組織は、活動の目的に則って、業務プロセスの改善のための取組に活動の大部分が充当されている。労働組合の活動は、職場から意見を吸い上げ、労働組合内で情報を共有し、必要に応じて使用者側との共有や交渉へとつなげることに重点が置かれている。

活動時間の管理については、活動の位置づけによって異なる。具体的には、ERGの活動は勤務時間外として、C社・従業員組織の活動は業務の一環であることから勤務時間として、労働組合の活動は勤務時間外（労働組合活動）として管理される。ただし、A社・ERGでは上司の承認があれば勤務時間中の活動が認められ、B社・ERGやD社・労働組合には勤務時間中に勤務以外の活動ができる仕組み（前者は非業務時間として申請、後者は離席を切る）がある。活動予算やその他リソースについても、活動の位置づけに紐付いた内容となっている。

表2 少数派集団の活動とそれに対する支援

	A社・ERG	B社・ERG	C社・従業員組織	C社・労働組合	D社・労働組合
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月約1回ミーティング(人事・経営陣は時々参加)</li> <li>・内外のイベント(年約15回)等の企画・運営</li> <li>・活動内容の共有</li> <li>・経営会議への参加(2019年及び2020年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月約1回ミーティング</li> <li>・イベント(小規模イベントは月1~3回、大規模イベントは年約4回)等の企画・運営</li> <li>・活動内容の共有(月1回の社内WEB掲載等)</li> <li>・企業グループの全社イベントへの参加(2019年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・立ち上げ時は週約1回ミーティング、その後も必要な場合にミーティング(情報共有は定期的なミーティングはなし)</li> <li>・業務改善の提案・実践</li> <li>・全社(2018年)、他部門・グループ企業への報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月約2回ミーティング</li> <li>・女性の声の聞き取り(各支店や工場)、女性の上司からの聞き取り、職場実態調査</li> <li>・労働組合内、会社との情報共有(課題解決に向けた交渉)</li> <li>・各拠点の女性活躍ワーキングとの情報共有・ワーキング立ち上げ支援、啓発イベント・セミナー開催、事例紹介、他労組との交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月約1回ミーティング</li> <li>・女性組合員の意見や事例の収集</li> <li>・制度提案に向けたエビデンスの収集(学童保育の預かり時間の調査等)</li> <li>・支店の職場委員長や語議員、本部の女性委員会との情報共有・意見交換(使用者側との情報共有・交渉は本部を通じて)</li> <li>・啓発セミナーの開催(年約2回)</li> </ul>
活動時間の管理(勤務時間との関係)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則として勤務時間中の事業所内におけるERG活動は上司の承認が前提(承認された活動は基本的に「労災の適用範囲」)</li> <li>・基本的に、勤務時間外や休日の活動は勤務ではないという位置づけで、労災の適用範囲外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則として勤務時間外に活動</li> <li>・勤務時間中に活動する場合は、1日7時間半の勤務時間を確保した上で、勤務時間中に「非業務時間」を設定できる仕組みを活用</li> <li>・「非業務時間」の設定には上司の承認が必要</li> <li>・「非業務時間」なので労災の適用範囲外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司の承認のもと、業務の一端として勤務時間中に活動(労災の適用範囲)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合活動の一端として実施(専従なので勤務時間はない)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則として勤務時間外に活動(職場(支店)の専門委員などで勤務時間は通常通り)</li> <li>・勤務時間中に活動する場合は、勤務時間の一定割合まで認められている「離席を切る」仕組みを活用</li> <li>・「離席」中は、賃金がカットされ、労災の適用範囲外だが、労働組合費から賃金カット分が補填され、労働組合加入の保険が適用される</li> </ul>
活動予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事部が所管するERG規定に基づいて付与(3つのERGで3等分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実際になかった活動費用を企業グループ内の全法人が従業員数の人数按分で負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算が必要となケースはほとんどないが、必要となる場合は通常の予算申請・承認手続きに則って獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合費から予算付与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合費から予算付与</li> </ul>
その他リソース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議室やメール等はERG活動で使用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議室やメール等はERG活動で使用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の一端なので、会議室もメール等も使用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合の会議室やメールアドレスも使用可能</li> <li>・労働組合活動で会社のメールアドレスも会社とは別</li> <li>・組合員(非専従)への聞き取りにおける会社メールアドレスの使用については、労使で合意した範囲で可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合の支店の会議室を使用</li> <li>・労働組合活動で会社のメールアドレスも使用可能(労使協定で合意)</li> </ul>

出所：インタビュー調査より、筆者作成。

### 3 少数派による効果的な集团的発言に向けた課題と示唆

最後に、少数派集団による効果的な集团的発言に向けて、インタビュー調査から抽出された課題や示唆を整理して本稿の結びとしたい。

#### ①「深い内部化」に伴う同質化と定期的異動が、集团的発言に及ぼすマイナスの側面

小池(1983)のいうように「深い内部化」が「発言」を促すとすると、日系企業に比べれば必ずしも内部化が深くない欧米のグローバル企業で、なぜERGのような「集团的発言」機能を担う集団が発展してきたのかという疑問が湧く。

この点について、A社・ERGから「周りの同質性が高いと言わなくても済む面があるのかもしれないが、多様であるがゆえに主張しなければならぬ場面が多い。」という指摘があった。この指摘から気付かされるのは、「深い内部化」が集团的発言に及ぼすマイナスの側面である。つまり、「深い内部化」の結果としての労働者の同質化が、多数派対少数派という構造を促すことによって、むしろ少数派の発言を抑制してしまう可能性がある。さらにいうと多数派の集团的発言に対しても、「深い内部化」には、小池(1983)が指摘するようなプラスの側面だけでなく、マイナスの側面もあるかもしれない。つまり、「深い内部化」に伴う同質化が、発言をいわゆる「阿吽の呼吸」に転換させ、多数派に対しても、発言の必要性そのものを低下させたり、新しい発言を抑制したりすることが懸念される。

また、「外資系のようなジョブ型採用が一般的でない日系企業においては、定期的な異動によって上司・部下で発生する問題が解決できることもあるかもしれない。一方、外資系ではプロフェッショナルとしての中途採用が多く、そうした異動が基本的にはないため、自分から声をあげて何とかしなければ、となるのかもしれない。」(A社・ERG)という意見もあった。つまり、職場レベルの課題であれば、Hirschman(1970)の「退職－発言」のいずれも行使用しなかったとしても、単に異動を待つことで自然と解決する可能性がある。

このため、日系企業の定期的な異動が、多数派、少数派にかかわらず、職場レベルの課題への集团的発言を抑制している面があるかもしれない。

#### ②少数派の集团的発言を活発化させるのは、「自己成長・組織変革」を促す「主導権」

前述のように「深い内部化」が少数派の集团的発言にむしろマイナスに働く側面もあるとすれば、少数派の集团的発言を活発化させるためには、「深い内部化」とは別の仕掛けが必要になってくる。

調査で活動の理由として多くあげられたのは、活動への主体的な関わりを通じて、自己の成長や組織を変え得ることを期待・実感できることである。少数派の発言を引き出すために、人事部や管理職、労働組合が関わること自体はよくあることだが、その関わり方によって、活動メンバーがこうした実感を得られるかどうかは異なってくる。

たとえばB社・ERGは、前述のとおり人事部の呼びかけで参集した女性従業員のネットワークが活動の前身となっているが、この前身とERGとでは集団としてのアイデンティティが大きく変容し、ERGになってから活動が一気に活発化した。これについて、B社・ERG・人事担当者は「主導権をERGに明け渡しただけで、参加者の意識が劇的に変わった。」と、同リーダーは「人事部主催の活動に一種の自己啓発として参加する一参加者と、活動を背負って引っ張っているERGリーダーでは、やりがいも達成感も全く異なる。」と述べている。人事部主導からERGへの転換を通じて得られた、このようなB社・ERGの気づきは、少数派の集团的発言のみならず、一般的な組織・活動の立ち上げや活発化に向けても共通の示唆となり得よう。活動の活発化の要因として、B社・ERG・人事担当者のより詳細な発言を以下に示す。

「上からあれやれ、これやれ、と言っても人は動かない。相談に来てもらえるようなオープンな雰囲気を形成すること、誰かが面白いことを言い出した時には『全力で煽る』、すなわち火種を見つけて火を起こすことが、人事部の役割だと思っている。信頼して任せ

てもらえて、やりたいことを実現できるようになると、活動に自然と『火がついていく』ことに気付かされた。」(B社・ERG・人事担当者)

また、C社・従業員組織の女性メンバーも、かつて人事部の呼びかけで参集された業務職による取組に対して、「人事部主導で業務職全体として一緒に進めようとする、やりたい人もやりたくない人もおり、捉え方が十人十色なので、結局バラバラになってフェイドアウトしていった。」と、意欲に濃淡のあるメンバーを集めても結局継続しなかったと懐古するとともに、「管理職が自由にやらせてくれる物を言いやすい職場風土」が活発な活動につながったと評価している。加えて「活動を通じて自己の成長や組織を変え得ることを期待・実感」するための示唆として、「最初から大きな話にすると、多くの人は自分達にはできないと思ってしまうので、小さなことから始めてみる」すなわち活動の目標レベルを最初から上げすぎないこと、また、自分達だけだと手に負えないところは「サポートしてくれる人に入ってもらうこと」をあげている。

### ③少数派であるがゆえにより重要となる、活動メンバーの機動力と集団的発言スキル

調査対象の集団を支えるコアメンバーは少ないが、少ないがゆえに機動性があるという強味もある。忙しい時期にはカバーし合えるよう複数のリーダーが置かれるなど、役割分担をうまく機能させる体制面の工夫も機動力を支えており、集団的発言を機能させるためには、メンバーが多ければ良いというわけではないと気付かされた。

また、少数派の集団的発言を影響力のあるものにしていくためには、物事の戦略的な見方・進め方など、集団的発言に関するメンバーのスキルをいかに高めていくかという点も重要になる。

ERGや従業員組織の場合は、人事部や管理職からの支援が必要な場合も多いことから、これらの人々の納得を得ることが特に重要となる。C社・従業員組織は、「やりたい活動であるだけでなく、会社として応援したい活動にすること」に留意しており、管理職との交渉に当たっては、

「意見がぶつかるのは、集団対集団ではなく、集団のキーマン対集団のキーマン。交渉相手の集団のキーマンが何を考え、何を言っているのかをしっかりと捉えることが、小さな活動を会社としての大きなうねりにしていく上で重要なポイント。」と指摘している。また、A社・ERGは、「ビジネスの目標とキャリア形成に深くかかわる組織として発展」してきたERGは、「コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、リーダーシップ能力などのソフトスキルを身につけることができる場」になっていると述べている。

労働組合においても、少数派が意見を通していくためには、少数派の意見に対して多数派の支持を得ることが重要になる。これに対して、C社・労働組合は、「議論すべき事柄に対して、少数派の意見もしっかりと発信する必要がある。」としている。また、D社・労働組合は、たとえ少数派であったとしても「意思決定のサイクルに合わせてエビデンスを提示し、然るべきルートで意見を伝えて、必要性について理解・納得してもらえれば、物事は動いていく。」と指摘し、「毎年の労働組合活動の経験を通じて、こうした意思決定の流れがわかってきた。」と述懐している。

### ④ERG・従業員組織の限界と労働組合の役割 ～<sup>やおよろず</sup>八百万の声の吸い上げと、使用者側との交渉

一方、幅広い少数派の声の吸い上げという面では、ERGや従業員組織の役割には限界がある(そもそもそういうことを目的にしていない面が大きい)。B社・ERG・人事担当者は「意見の集約という観点からみると、ERGからの意見は一部の前向きな、ポジティブな意見に偏ってしまう。従業員の中で『澱のように溜まっている深刻な不満』は、ERGを通じてはなかなか吸い上げられない。」と指摘しており、A社・ERGも「ERGの活動の『同じ顔化現象』(イベントに参加しているメンバーが同じ)」を活動上の課題として指摘している。

また、ERGや従業員組織の活動は、人事部や管理職との協力・補完関係のもとで活発化している面もあり、松浦他(2020)が指摘していたよう

に、人事部や管理職と対立すれば活動が滞るリスクも懸念される。

このような状況を鑑みると、「職場にある八百万」〈D社・労働組合〉についての幅広い声の吸い上げや、使用者側との対立も含めた交渉という面で、交渉の場や交渉のための権利が法的に保護されている労働組合に、期待される役割はやはり大きい。

幅広い声の吸い上げについて、D社・労働組合は「労働組合の組織は職場委員から評議員、職場委員長、支部執行部、本部執行部さらにはグループ労組、産別と体系的であり、集团的発言が機能しやすい。」と評価している。とりわけ発言しない・できない少数派の声を吸い上げるために、C社・労働組合も「今の時代にあった手段（LINEやメールなど）で、匿名性も担保しながら、相談窓口やホットラインの敷居をできる限り下げる」ことに留意している。さらに、せつかくの発言を埋没させないためには、「少数派の意見であったとしても、将来的には拡大していく課題や、職場の風土や競争力に関わる重要なテーマについては取り上げる。」〈C社・労働組合〉、「ただ多数派の声を聞くだけでなく、少数派の意見のなかで必要なものを気をつけて取り上げていくのが、執行部としての仕事であり、リーダーシップ。」〈D社・労働組合〉というように、本部による情報のフィルター機能、執行部のリーダーシップの重要性が指摘されている。

また、使用者側との交渉については「特に制度改正等に関して、労使で構造的な意思決定の仕組みが整備されている」〈D社・労働組合〉ことが労働組合の強味となる。さらに、少数派の意見であっても、「いったん労働組合の意見として前面に出ていけば」〈D社・労働組合〉、すなわち少数派の集团的発言に労働組合としての代表性を持たせることができれば、「他の意見と同じ交渉力」〈D社・労働組合〉を獲得できるという指摘も、少数派の集团的発言を機能させる上で重要なポイントとなろう。

#### ⑤少数派の集团的発言の担い手の多様化と、今後の相乗効果への期待

調査の中で、集団としての活動に参加したことに対する感想をたずねたところ、いずれの調査対象からも肯定的な反応が返ってきた。具体的には、「これまで気づかなかったことに気づく機会、目を向けてこなかったことに目を向ける機会を与えてもらっている。」〈A社・ERG〉、「自由に発言し、理解しあって、良い会社にしていきたい。コミュニケーションを阻んでいる上下関係が、ERGの場でフラット化することで、新しいコミュニケーションや連帯が生まれてくる気がする。」〈B社・ERG・リーダー〉、「自分1人ではここまでではできなかった。仲間がいてくれたからこそ、小さなチームの活動が組織の大きな改革につながった。」〈C社・従業員組織〉、「それまで男性目線の課題認識や判断が色濃かったように思うが、職場の声、他社の人事制度の調査、ダイバーシティ推進のあるべき姿の模索など、それまでの延長線上ではない進め方ができてきた。」〈C社・労働組合〉、「支部の専門委員会での活動は自分の労働組合活動の原点。その後支部の執行委員、本部組合の執行委員に就任した。」〈D社・労働組合〉などである。これらの発言をみる限り、集団として活動することは少数派が発言する上でやはり重要であり、集团的発言の受け皿として多様な担い手が出てくることは有益だと捉えられよう。

ただ、前述のように、ERG・従業員組織・労働組合は活動の位置づけの相違から、それぞれ活動スタイルも異なっている。

たとえば少数派の集团的発言の目的が、多様性が受容される職場風土の形成や、少数派のスキル・キャリア形成にある場合、これらを志向する使用者側とは親和性が高く、使用者側との協力・補完体制の構築につながりやすい。その場合、少数派の交渉相手は、従来の集团的労使コミュニケーションで想定されてきた使用者側ではなく、むしろ他の労働者になるかもしれない。つまり、少数派の集团的発言について考える上では、集团的労使コミュニケーションを前提としない集团的「労労」コミュニケーションも視野に入れる必要がある。これについて、B社・ERG・リーダー

は、「ERGは労働組合のように、労働者の意見をまとめて経営陣に交渉していくという活動ではない。」と述べる一方、「古い昭和のマネジメントの風土を、女性が東になって変えていく必要がある。東になる一つのアプローチとして、ERGも活用できるのではないか。」としている。さらに、ERGの活動が「結果として、メンバーの意識さらには周囲の意識を変えて、組織改革のうねりに変えること」(B社・ERG・リーダー)を目指しているという。つまり、労使交渉を経ず、労働者1人1人の意識を変えていくことで、組織全体の風土をいつの間にか変えていくというアプローチであり、まさに集团的労使コミュニケーションを前提としない集团的「労労」コミュニケーションだと捉えられよう。

一方、少数派の集团的発言に対して使用者側が否定的な立場をとる場合でも、ERGや従業員組織が集团的発言によって使用者側と交渉する余地はある。その場合には、ERGや従業員組織が労働組合と連携することも選択肢の一つになるかもしれない。調査においてERG・従業員組織と労働組合との連携はみられなかったが、少数派の集团的発言が機能することが優先事項であり、そのために有益であればそういう組み合わせも考えられよう。また、ERGや従業員組織の活動から得られた示唆を、労働組合が組合活動に活かせる面もあると考えられる。

このように、少数派の集团的発言の内容によって、その最適な担い手や組み合わせは変わってくる可能性がある。重要なのは少数派による集团的発言を機能させることであり、そのために最適な担い手や組み合わせが活用されることが望ましい。多様な担い手がそれぞれに集团的発言の受け皿としての役割を担い、さらにそれぞれの良い所を取り入れる相乗効果が、ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーションにおいて期待されるところである。

謝辞 お忙しいなか、インタビュー調査にご協力頂き、貴重な示唆の数々を頂いた調査対象の皆様にご心よりお礼申し上げます。

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業基盤研究(B)の課題番号18H00891(研究代表者:武石恵美子)「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」、課題番号18H00892(研究代表者:坂爪洋美)「性別というダイ

バーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」、及び中央大学大学院戦略経営研究科「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」(代表:佐藤博樹中央大学教授、武石恵美子法政大学教授)の助成を受けて実施している。ここに記して感謝の意を表する。

また、新型コロナウイルスの感染拡大にご対応・ご配慮頂くとともに、論文のHP発表・掲載の機会を与えてくださった2020年労働政策研究会議準備委員会の先生方に感謝申し上げます。

なお、本稿における主張は筆者の個人的見解であり、本稿に誤りがあればその責はすべて筆者に帰する。

- 1) 都留(2002)は、小池(1983)が「集团的発言」を内部化による「離職率低下の結果」としている一方で、Freeman and Medoff(1984)は「集团的発言」を「離職率低下の原因」としている指摘している。
- 2) 多様な少数派にとっては、労働条件の向上よりもむしろ多様性を受容しない職場風土の改善などが課題になることが少なくない。また、少数派になるほど独占力は弱まる可能性が高い。
- 3) 社員会等の従業員組織が労働組合に近い機能を果たしていることを見出した小池(1981)以降、未組織企業の労使関係、従業員組織の実態や機能について分析した先行研究も蓄積されている。
- 4) 集团的労使コミュニケーションに関する先行研究は、労働組合の組織化、労働組合以外の集团的労使コミュニケーションの法的整備、企業再編やグローバル化への対応に焦点が当てられているものが多い。
- 5) 64の企業・団体を対象としたオンライン調査(2010年夏に実施)、10社のERGメンバーを対象としたインタビュー調査(2010年9・10月に実施)による。

#### 参考文献

- 片岡千鶴子(2008)「労働組合の政策や意志決定の場合、もっと女性の参画を！」『連合総研レポートDIO』No.230, pp. 13-17.
- 小池和男(1981)「週休2日制と事実上の労働組合」『中小企業の熟練——人材形成のしくみ』同文館, pp. 141-183.
- (1983)「第1章 序説 ホワイトカラー化組合モデル——問題と方法」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会, pp. 225-246.
- 後藤嘉代(2020)「女性役員の選出と育成——企業別組合を中心に」『日本労働研究雑誌』No.715, pp. 74-82.
- 篠塚英子(2008)「労働組合活動をジェンダー視点から問い直す」『連合総研レポートDIO』No.230, pp. 7-12.
- 首藤若菜(2009)「第5章 女性と労働組合——『男性稼ぎ主モデル』の視角から」久本憲夫編著『叢書・働くということ 第5巻 労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房, pp. 123-147.
- 都留康(2002)『労使関係のノンユニオン化——ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社.
- 松浦民恵・坂爪洋美・武石恵美子・中川有紀子・松原光代(2020)「ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーション——分野別の自発的小集団・ERGからの示唆」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.17 No.2, pp. 83-102.
- Bell, M.P., Özbilgin, M., Beauregard, T. A. and Sürgevil, O. (2011) “Voice, Silence, and Diversity in 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual and Transgendered Employees,” *Human Resource Management*, Vol. 50 No. 1, pp. 131-146.

- Catalyst の HP <https://www.catalyst.org/research/employee-resource-groups-resources/> (2020年2月25日閲覧).
- Colgan, F. and Ledwith, S. (2002) "Gender and Diversity: Reshaping Union Democracy," *Employee Relations*, Vol. 24 No. 2, pp. 167-189.
- (2003) *Gender, Diversity and Trade Unions: International perspectives*, Routledge.
- Colgan, F. and McKearney, A. (2012) "Visibility and Voice in Organisations: Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered Employee Networks," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 359-378.
- Freeman, R. B. and Medoff, J. L. (1984) *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books (鳥田晴雄・岸智子訳 (1987) 『労働組合の活路』日本生産性本部).
- Heery, E. and Abbott, B. (2000) "Trade Unions and the Insecure Workforce," in Heery, E. and Salmon, J., *The Insecure Workforce*, Routledge, pp. 155-180.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press (矢野修一訳 (2005) 『離脱・発言・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房).
- Hyman, R. (2001) *Understanding European Trade Unionism: Between Market Class and Society*, SAGE Publications.
- Mercer (2011) *ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups, A Study by Mercer's Global Equality, Diversity, and Inclusion Practice*.
- Welbourne, T.M., Rolf, S. and Schlachter, S. (2015) *Employee Resource Groups: An Introduction, Review and Research Agenda*, Conference Paper in Academy of Management Annual Meeting Proceedings, August 2015.

まつうら・たみえ 法政大学キャリアデザイン学部教授。  
最近の主な著書に『シリーズ ダイバーシティ経営 働き方改革の基本』(佐藤博樹氏・高見具広氏との共著)中央経済社, 2020年。専門は人的資源管理論, 労働政策。