

座談会

『労働組合の現在と 未来を語る』



出席者

A氏：産業別組合役員

B氏：産業別組合役員

C氏：労働組合全国中央組織役員

D氏：企業別組合役員

首藤若菜氏：立教大学経済学部経済政策学科教授

西村 純氏：中央大学商学部経営学科助教

山下 充氏：明治大学経営学部教授（司会）



目次

はじめに

1. 労働組合はどこまで包摂すべきなのか
2. 組合活動のあり方は今のままでいいのか？
3. ストライキはもう古いのか
4. 賃金交渉
5. 労働組合のサステナビリティ

おわりに

はじめに

首藤 皆様、本日はお忙しいところお集まりいただき、ありがとうございます。

今春闘では、約30年ぶりの大幅賃上げとなり、労働組合への注目が集まりました。労働組合の社会的な意義を改めて感じられた方も多いのではないかと思います。

一方、春闘での賃上げ率は、長年にわたり低いまま推移してきました。組合の組織率は、低下傾向にあり、昨年の推定組織率は16.5%（2022年「労働組合基礎調査」）と過去最低を記録しました。組合は、非正規労働者の組織化を進めてきましたが、それ以上の速さと規模で非正規労働者は増大しており、それが組織率低下の一要因とされます。加えて、近年では雇用されずに働く労働者も増えていると指摘されます。こうした状況ゆえに、組合の交渉力、社会的な影響力が減退していると言われてきました。

本日は、企業別、産業別、全国中央組織の組合役員の方をお招きし、労働組合はこうした現状にどう向き合い、乗り越えようとしているのか、何に悩み、苦勞しているのか、そしてどこに希望を見出しているのかをざっくばらんにお話ししていただきたいと考えています。テーマは「労働組合の現在と未来を語る」ですが、主に①組織化、②組合活動のあり方、③組合の交渉力、④組合の持続可能性の4点を中心に議論したいと思います。

なお、組合役員の方々には、通常、各組織を代表して、組織方針に沿ったご発言をされることが多いのではないかと思います。そこで本日は、あえて匿名での座談会とさせていただきます、一役員とし

ての本音をぜひ語っていただきたいと考えています。組織を代表するお立場からの発言ではなく、長年にわたる組合役員としてのご経験に基づき、今、思っていること、考えていることを、できるだけ率直にご発言いただければ幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

1. 労働組合はどこまで包摂すべきなのか

(1) 非正規労働者の組織化について

山下 まず組織化についてですが、この数十年の間に雇用の非正規化が進んできましたし、フリーランスで働く人も増えています。労働組合はどこまで組織化すべきかということと、組織化の現状と課題について触れていただければと思います。

A氏 会社のなかに、会社のコントロールが利かないもう1つの組織として存在するのが労働組合であると思っています。企業の組織原理というのは、職制を通して指揮命令をする縦の組織で人、物、金、情報などの経営資源を効率良く組み合わせ、利益の最大化を図るのが会社組織であるのに対して組合というのは、人と人とのつながりを重視する横の組織で、企業組織のなかに人間中心の思想を通わせていくのが役割であり、言わば企業文化創造の担い手、これが労働組合なのだろうと思っています。

したがってテーマに戻りますと、その企業で働くすべての人を組織化するというのが原則だと思っています。ただし現実的には、直接雇用の方は組織化していくけれども、間接雇用の方については緩やかにつながっていくという、そんなところにとどまらざるをえないのではないかと思います。

私の出身の職場でみると、組織率が5割を切っている状況です。組合員数は万単位ですが、いわゆる非正規の方にどうアプローチをして組織化していくかということで、まずは社会保険に加入している方から組織化していこうということで、徐々に増えつつあるところです。

先日、連合から電話をいただきまして、私の出身単組で働いている非正規の方が、「組合に入り

たいて言ったら、『いや、あんた入れない』と言われちゃったんですけど、これ法律違反じゃないですか」との訴えがありました。先ほどいいましたように、一応線引きとして社会保険加入者から組合員化していくことになっているので、そこに適合しない短時間労働の方だったので、「ちょっと待ってください」という状況だったんですけど、本人は入りたいのに何で入れてくれないんだと、そんな剣幕で電話が来たということでした。もちろん短時間労働者を組織化していくことは方針化されていますが、ただ一気に今はできないということです。

でも昔とだいぶ状況は変わっていて、非正規の方も、組合に入りたいという気持ちですが、以前よりはありますよね。前は、入ったら組合費を取られるし、可処分所得が減ってしまうので入りたくないという人が多かったんですけど、最近はそうでもないなと感じているところですよ。

また、1つの産業でいろんな職種の人を全部組織化するというのももちろん前提なのですが、うちの産別の場合は、企業のなかに複数の職種別組合があって、それぞれが別の産別に加盟しているというケースもあります。

B氏 組織化は、私たちの産業のなかではまだまだ進んでいないところがあって、観光は結構組織化ができています。特に宿泊は組織率が大変低い状況ですね。それはやはり非正規の方が多いこともありますし、なかなか労働組合が認知されていないところがあるのだらうと思っています。今、産別としても力を入れて組織化には取り組んでいます。なかなか進んでいない状況です。特に宿泊業は、労働組合に対しての理解が得られないオーナー（経営者）も一定程度いらっしゃるって、進んでいないというのが実態です。

ただ、必要性を理解して、労働組合をつくっていこうという話になったケースもあります。先ほどAさんからは組合費を払ってでも、というお話がありましたけれども、逆に、組合費を払わないと労働組合の活動ってできないのですか、そんなにかけなくてもできるのではないですかと言われることもあったりして、そのバランスが難しいなと思っています。やはり交渉するうえでも、

声を集めるにしても、数が集まらないことには、労働者を代表して要求などを申し上げるというときの裏づけにならないので、組織化を進めていかななくてはならないことは重々承知しながらも進まなくてもがいているというのが実態です。

どこまで包摂すべきなのかということについていえば、やはり産業で働く労働者すべてと思っけていまして、入れ替わりが激しいなかでも、非正規の方も含めて全体を組織化していくべきだらうと思っています。ただ、今の段階では、やはり組合加入にあたり条件みたいなことはありますし、すべての方に入っていただくことにはなっていない実態もあります。けれども、働く方を守っていくという意味でいえば、すべての方がそういう立場にあるということが望ましいのだと思っています。労働組合も、先のことも考えつつ、もう少し柔軟に対応していく必要があるのかもしれないですね。

今フリーランスの動きがありますけれども、フリーランスの方こそ弱い立場に立たされている方が多くいらっしゃると思いますので、最終的には、それぞれの業界ごとに固まった形で組織化がされていくべきだらうと思っています。まだまだ労働組合というものの存在が知られていない、存在価値が認識されていないところがあるのだと思っていますので、組織化するうえでは、意識の浸透が大変大事なのではないかと思っています。

C氏 労働組合の組織率は、年々下がり今は16.5%です。この原因の1つは、非正規の組織化が進んでいないことだと思っています。私の出身は小売業でありスーパーマーケット業界です。正規雇用から非正規雇用に一気に動き出しました。私の単組では、80年代、90年代ぐらいにパートタイマーの組織化に積極的に取り組んできました。週契約20時間未満で働くパートタイマーに対しても組織化に取り組み、結果、組織率はおそらく80%台後半になっていると思います。

しかし、労働組合全体としては、本当に後れをとったと思っています。非正規の組織拡大ができている産別は限られていますよね。

パートタイマーの組織化は、当事者であるパー

トタイマー、労働組合、そして会社、この三者、特に会社に組織化のメリットがしっかりと伝わらないと、やはり進まないでしょうね。さっきAさんのお話にもありましたが、会社の経営者に対し、我々が組織化することによって組合員の皆さんにいろんな情報が伝わり、会社経営と現場とのギャップが埋まっていくとか、小売業でいうと、お店の店長が直接社長に意見を言うなんて、現実的にはできないわけで、そういう意味では社長や経営者には、現場の正しい情報が伝わりにくい。そのような組合の利点を理解できる経営者であれば、私は、組織拡大がもっと進んでいくのかなと思っています。

D氏 労働組合がどこまで包摂すべきかという点、私は企業別労働組合の立場で発言させていただけますが、やはり同じ会社に直接雇用されている社員は、無期有期の雇用契約にかかわらず、1つの労働組合に加入すべきとの立場です。私の組織は少し特殊な歴史背景があるので、他組織にはないことかもしれませんが、もともとは正社員のユニオンショップでしたが、会社合併によってオープンショップに切り替わり、その後しばらくして、非正規社員も対象とするユニオンショップに移行し、現在に至っている経過があります。企業別労働組合の取り組みは、主には会社のなかで自分たちの職場環境を改善しようとか、処遇をより良くしていこうということが職場対話での主題になっていますが、このようなテーマを社員である組合員に問いかけて、組合員の意見をまとめていこうとするときに、デスクを並べて一緒に仕事をしている仲間が、雇用形態が異なることを理由に、その人の意見を聞く、聞かないということは、やはり成り立たないし、むしろ、変な二極化を職場のなかで醸し出してしまうと思います。もともとは正社員組合で始まった単組であっても、同じ職場環境を良くしたいというベクトルは同じだと思いますので、企業別労働組合は雇用形態にかかわらず仲間の一員として一緒に活動をすべきだと思います。そうしていかないと全体としても組織化は広まっていかないと思います。

ただ実際、同じ職場に雇用形態が違う組合員たちがたくさんいるなかでの組合活動は、正直、組

合執行部の運用や稼働は非常に大変な面もあります。たとえば、無期雇用の総合職組合員と有期雇用の組合員が一堂に会する対話会を行うことができるのですが、そのときに発言するのはほとんどが総合職なんですね。そうするとあとから、有期雇用の組合員から、総合職の声が大きすぎるとか、自分の発言に自信がなくなためらう、といった話が当然伝わってきます。だから、組合として何をするかという点、職種を分けて対話会を行うのですが、そうすると実は、後の座談会テーマになるかもしれませんが、より多くの対話会の場を設定することによって組合執行部の負担、負荷は非常に大きくなってしまいます。組合員の声を集約するためには大事な取り組みであると思いつつも、苦しい状況になっていることも事実です。そうかと言って、組合執行部がサボってしまうと組合員の信頼も損ない、職場環境をより良くすることもできなくなる、そういうジレンマを感じています。ただやはり、労働組合のありようとしては、企業内であれば一緒に働く仲間は同じ労働組合であるべきと思っています。

それと理想を申し上げると、社内には有期雇用から無期雇用の正社員への登用制度がありまして、5年有期のなかで一定の成果や評価によって登用されるという枠組みなのですが、なかには雇用期間満了で退社する社員の仲間も過去にはたくさんいました。これは期待ですが、たとえば我が社に入社し労働組合に加入して、でも結果的に期間満了で退社をされた方が、その後、他の会社で働かれるときに、前働いていた会社には労働組合があったよね、組合は大事だよ、という感覚を持ってもらえるよう、そして自らも活動をしてもらえるように、そう思ってもらえるように私たちは職場での活動をしっかり行わないといけないと思っています。あと、職場には派遣社員の方もたくさんいます。派遣社員は組織化の対象ではありませんが、これまで組合活動として、派遣社員の方を対象に茶話会と称する対話の場を設けることもしてきました。組合加入を目的としての仲間づくりではないですが、派遣社員のみなさんも同じ職場で働く仲間ですから、職場環境で何か問題はないですかという聞き取りをやってきたこともあ

りました。ただ今は、そこまで対応できる労力が足りないというのが実態です。

とはいえ、企業別労働組合という観点からすれば、同じところで働く社員、同僚は、同じ労働組合に入るべきという考えでいます。

西村 Dさんがおっしゃったことですが、労働組合を実務上運営していくうえで重要な指摘だと思いました。というのも、方針として職場にいる労働者全員を組織化するということは、誰も反対することはないと思います。ただ、実際に対象を広げていくと、同床異夢ではないですけども、現場での意見調整など、組合活動を実際に行っていくうえで非常に難しい面も出てくるのではないのでしょうか。実際の活動を考えると、どこかで線引きをして、「少なくともここまでは包摂していきましょう」と。言葉は悪いかもしれませんが、組合の実務を考えたら、組織化の対象について、本音では皆さん持っておられるのではないかなと思ったのですが、その点について、どのようにお考えでしょうか。

C氏 業種によっても違うというのが前提ですが、特に小売業の売場では、社員よりも圧倒的にパートタイマーが多いので、どちらかというところ、パートタイマーの方が元気なのです。パートタイマー向けのイベントとして全国キャラバンを開催し、それぞれの地域で100人ほど集めたら、もうめちゃくちゃ活気がありますし、経営と現場のギャップなどのテーマでは、その場に社長を何度か呼んだことがあるのですが、現場の課題を本音でズバズバ言うので、それはもう社長は喜んでいました。

だから運営次第だと思います。あと我々が取り組んできたのは、お店単位の支部のなかに、パートタイマーリーダーという組合役職をつくって、その皆さんと四半期に1回ぐらいの頻度でコミュニケーションをはかるための集合会議をやるとか、あとは専従者が2カ月に1回ぐらいに支部に出向いて話をしに行くとか、たしかに多少の手間はかかりますが、現場の実態を知っているパートタイマーとのコミュニケーションを大切にできたことが、組織の活性化につながっていると思います。

B氏 正社員とそうでない方で分ければ、やはり組合員は正社員のほうが多いというのは現実としてあります。組織化は、ユニオンショップのところはある程度、契約社員まで広がっていますが、どうしてもパート、アルバイトの方たちはオープンショップになるので、そこまで手が回り切っていないというのが実態です。

加盟組合の実態を見れば、オープンショップのところは正規社員の組織化もなかなか進まなくて、まだまだという感じが見受けられます。本来であれば、パート・アルバイトの皆さんが入るとすごく規模は大きくなるはずなのですが、そこまで正直手が回せていないというところがあります。ただ、現場で働く皆さんは責任の重さは変わっても、業務内容が変わるわけではないので、声を上げるべき現場を支える方が、実際にはあまり声を上げられてないという実態があるのかもしれないです。そこまで組織化につながっていないということであると、そこは私たち役員がまだまだ足りないのだろうと反省しないといけないところなのだと思います。

A氏 その問題をあまり意識したことはないですね。というのは、企業規模の違いによって全然違うので。従業員が何万人もいるところであれば、それなりに非正規の方もいるのですが、うちの産別は、300人以下の中小企業が多いので、そういったところは、そもそも非正規の人がほとんどいないところが多いです。なおかつ小規模のところは組織化されてないところが多いので、小規模で正社員だけで回している会社をいかに組織化していくのかということのほうがメインテーマということになります。

それと、ある程度規模の大きいところでも組織化されてないところがあるので、そこは組織化しつつ同時並行で、正社員と非正規の方と一緒に組織化をしていくという方向で考える、どちらかといえばそちらに目が向いているという状況ですね。

(2) フリーランスは組織化対象なのか？

C氏 フリーランスや個人事業主のなかでも、実態が労働者に近い働き方をされている場合は、

労働関係法令の適用を受ける。そのことを前提にしたうえで、これからは、個人事業主やフリーランスの皆さんの組織化ということも真剣にやっていく必要があると私は、思っています。ただ、相対するカウンターパートが誰なのかということを見つけ出しにくいですね。ある程度の職種をまとめた労働組合が結成され、その業界を代表する〇〇協会とか〇〇団体、そのような協会や団体との交渉に最終的にはなるのだろうと思います。職業別労働組合のはしりみたいなイメージを持ちながら進めています。すでに労働組合を結成された組織と連携し、交渉などを進めています。団交を申し出ても、「私のところの従業員じゃありません」「彼らは労働契約じゃなくて業務委託契約でやっているのですから」と、拒否されますので、ここをどう乗り越えていくか。

それで少し考えたのは、まずは労働組合をつくり、法人格を取りたいと地方労働委員会に申し出る。そうすると、雇用労働者であるか否かが問われてくるので、それに答えていく。結果、半年ぐらいで労組法上の労働者として認められたケースがあります。お墨つきをもらった労働組合として会社側に団体交渉を申し入れると、これは拒否できないのではないかと思います。ただし、団交が開催できたとしても、期待通りの答えが返ってくるのかどうか。そのようなことをたくさん経験して、我々も進化していく必要があると思います。明らかなのは、働き方の多様化が進むなかで、我々労働組合の存在意義や価値をどのように見出ししていくのか、組織改革を進めていくことが必要だと思います。

首藤 今、ナショナルセンターである連合は、フリーランスで働く人とのネットワークづくりをされていますよね。ただ、ワーバーイーツユニオンとか、アマゾンの荷物を運ぶ個人事業主で働く方々の組織化は、ナショナルセンターの役割なのでしょうか。たとえば、これらの労働者は、運輸産業の労組のほうが、仕事の内容は近いし、しかも実際に大手運送会社から委託を受けて個人事業主で働いていたりすることもあるわけです。同一産業を組織する産別労組が組織したほうがいい、という話にはならないのですか。

C氏 どこがやるかということよりも、これだけ働き方が多様化し、あいまいな雇用として働く方が増えていることに対して、いち早く目を向けるのは、連合の役割だと私は思っています。先ほど申し上げましたように、個人事業主やフリーランスの組織化が難しいことは意識しつつも、失敗しながらもやっていく必要があると思っています。関係する産別の皆さんと情報交換していく必要はあると思います。

A氏 そこは難しいですね。要はフリーランスという働き方をする人が、労働者として保護を与える対象になりうるのかという議論になるし、もちろんそうだという人も多いでしょうけれども、本当に業務委託でこの仕事をしたいんだという真正のフリーランスもいるわけで、その辺のところの切り分けをしながら、どう労働者保護というものを位置づけて、仕組みとしてつくっていくのか。そこが確立すれば、おっしゃられているように、産別との連携なり、すみ分けなりというのがおのずとできてくるのかなという気はします。

C氏 その労働者性というところが今置き去りになっていますね。いわゆるフリーランス新法も、今までなかった法律ができることは良いことだと思いますが、新法云々よりも、実態が労働者であるか否かというのは、今でもできるわけで、早急に調査する必要があると思います。そのようなことのきっかけになるためにも、連合の役割は大きいと思います。

(3) 組織化の主体は誰か？——企業別か、産業別か、全国中央組織か

西村 先ほど企業別に加えて職種別の単位の名残もあるというお話でした。今後一層の組織化を進めていくうえで、従来型の企業別を単位とした組織構造がいいのか、それとも職種別のような、企業とは異なる組織化の単位で進めていくこともあるのでしょうか。

A氏 それはもう断然企業単位ですね。1つの企業の中で全部の職種を含んだ組織化しかないですね。職種別に追求していくという方向は全く考えてないです。

西村 そういう企業別というものが持つよさと

いうのはそもそもどういう部分にあたりするのでしょうか。我々、企業別組合が当たり前だと思いがちなのですけれども。

A氏 基本は労使が共通の価値観に立てて物事を詰めていけるという、そこがやはり大きいでしょうね。だから逆にそれはプラスでもあり、マイナスでもありということにはなると思うのですけれど、正直、企業別でもう慣れきっているの、住み心地がいいということじゃないですか。会社と交渉するときに最終的な判断が自分のところの組合でできないとなったときに、かなり混乱が起きるのだらうなという感じはします。ただ韓国の例を見ると、ドラスティックに企業別から産別へ変わっていますので、やってできなくはないのでしょうか、ちょっと抵抗が大きいだらうなという感じはします。

C氏 私は、企業別労働組合の未来が心配です。集团的労使関係を大前提とした企業別労働組合をつくる。そのように思いますが、この先10年、20年を見たときに、専従のなり手不足の問題、組織力の低下や運動承継の問題など課題は多く、このままであれば、企業別組合はさらに弱体化していくのかと。

そのように考えるとますます産別の役割が重要になってくると思います。連合、産別ともに30年先ぐらいを見据えた本音の議論が必要だと思います。

首藤 何か「その」萌芽はありますか。

C氏 いや、まだまだ全然見えてないですね。このままじゃ駄目だらうなという意識を労働組合専従者が本当に強く持ち、これからの環境に適合する組織づくりなど、新しい道を探りに行くしかないと思いますね。

D氏 先ほどは企業別労働組合の立場で申し上げましたが、従前、私も産別労働組合に従事したことがあり、そこでいろいろな気づきがありました。私の属する産別労組には、産業を代表する主要三社の労働組合が加盟しているのですが、そのうちの1つは、オープンショップでありながらも99%近い加入率を占める大変大きな労働組合で、もう1つの労働組合は、同じオープンショップで現在二十数%の加入率の規模。そして私の所属す

る労働組合は、ユニオンショップですので、同じ産業でも労働組合の生い立ちも組織事情もまったく異なっていて、産別加盟のなかで互いに交流することで、それぞれの活動のヒントを得ることがありました。

加入率が二十数%の労働組合は、やはり仲間づくりが一番の課題なのですが、その労働組合の役員たちの活動に対する思いは、正直、私の労働組合の執行部よりも強いなと感じました。主には非専従役員が中心になって仲間をつくらなきゃいけないという必死さがあって、ものすごく刺激になりました。逆に彼らからすると、加入率が高く組織体制が一応できている組合運営や取り組みは参考になっているようなので、お互いにヒントを取り合えるように産別が推進していくことが、効果がすぐ出るかどうかは別としても、とても大事なことかと思えます。

特に、非専従役員は、役員を辞めたいと思ったら、すぐにでも辞めることはできてしまうので、組合の活動がいかにも面白いものであるということ、決して楽しくはないかもしれないけど面白みがあるということを感じさせるためには、産別として、役員向けのいろいろなレクチャーや、いろんな人の話を聞く場面を提供するなど、単組ではなかなかできないことを上部団体の機能役割として行うのは、とても大切なことであり、単組からすればありがたいことだと思っています。

首藤 今のお話ですと、組織の大きさにかかわらず、小さな組織でも組合役員が頑張っているところもあれば、組合が大きくなっても誰も役員をやらないようなところもあるということですね。どうやってなり手を育成したらいいのでしょうか。

C氏 職場単位でどれだけ組合活動が活性化しているかということと、リーダーの役割が大きいと思います。大きな組合だから、あの人は優秀だねとはならない、というのが最近、何となく感じているところです。自分のことも含めてですけどね。労働組合の活動が魅力的であることも重要で、そのための教育の必要性も感じます。

A氏 単組と産別の関係で言うと、企業別に組織されたものを上部団体の産別が、いろんな指導

なりコントロールなり教育なりということ全体で引張っていく、当然その機能というのはあると思います。そのときに、じゃあ企業内の組織というのがどう永続していくのかという問題と、永続が難しいのだったら、その企業内の組織、労働組合とか考えないで産別に一本化するかとなると、多分そこが大きな分かれ道になってきます。どちらかという、やはり企業内の組織は残るだろうなと思っていますし、それが組合として残るのが一番いいのしょうけれども、必ずしもそれにこだわらない、今日ののちほどの議論ということにもつながっていくのではないかなと思っています。

2. 組合活動のあり方は今のままでいいのか？

(1) 組合役員の「働き方改革」

山下 今の組織化のお話は、雇用形態別や職種などでいろいろ利害があって、その調整が難しいという企業別労働組合としては古典的な悩ましい問題だったのですが、2つ目の組合活動のあり方というのは、世代の違いなど新しい時代の課題というように考えております。

1つはワーク・ライフ・バランス。今は女性の就業率も上がってきましたし、男性も家庭役割をしっかりと担うように求められて、昔とは違う働き方の課題が出てきていると思っています。抱えていらっしゃる課題など、お考えがあればお知らせいただければと思います。

それから、SNSなど新しい活動の仕方、コミュニケーションの取り方も含めてお話いただければと思います。

D氏 ここは非常に深刻な課題だと思っています。まず、仕事と家庭と組合活動の両立は、取り組む人物そのものの姿勢が非常に影響が大きい、と思っています。良くも悪くも労働組合の諸先輩の姿を見ると、身を粉にして活動していたという名残があるので、そのすごさはわかりますし、リスペクトしたいと思う部分と、そこまでするのはどうなのか、と思うところが混在しています。ただ今の大きな流れからすると、そこまでするのは

どうなのかという声が大きくなっている感はあり、正直、今もがいている状況です。

たとえば、私たちの組合では200人ほどの非専従役員がいますが、組合員と対話会をしたときには、会社の仕事ではないですが、報告書を作成します。そこに書き込む量にも個々の違いがありますし、作成した報告書を集約して、内容をまとめることも一定の作業が伴うので、何とかIT化できないか、今、試行錯誤している状況です。

SNSの活用については2つありまして、組合と組合員とをつなぐSNSと、執行部内でのSNSの両方を上手く活用する必要があると思っていますし、今、徐々に着手しています。まだ試行錯誤ですが、産別のなかで、他組合と情報交換をしながら、導入と活用についてお互いに検討しているところです。

産別のなかで一番多いのは、LINEの活用です。LINEであれば、スマホへすぐに送信できますし、URLを送ればホームページへ誘導もできるので、そのようなやり方が多いかと思います。もがきながらですが、何かやらなきゃいけないという状況です。

C氏 昔のことですが、私が専従になったときに上司から言われたのが、「専従は労働基準法適用除外だから」と。「えっ」とは思いましたが、実際私も役職が上がっていくにつれ、やはり部下の皆さんに同じことを言っていましたね。本当に猛反省ですね。年間休日も60日とかね、専従になると一気にそんな生活になっていきました。携帯電話も組織持ちですが、それはイコール電源を切らないことだと言われますので、24時間営業なんですね。だから、組合のこの姿勢を改めないと、「働き方改革」というテーマは語れないと思います。

その1つは、やはり女性ももっとどんどん組織のなかに入ってこない、改善が進まないと思います。私どもの単組は積極的に女性の専従3割を意識しながら組織をつくっているのですが、何ていうのですかね、組織として働き方を変化させてこなかったのが、結果、男性のように働く女性の専従者が多くなってしまったことも反省ですね。

です。労働組合活動や専従という職業が、

後でも触れますが、魅力的であり社会的意義のある活動であり働き方であるということが、もっと世の中に浸透していくための仕掛けを連合はつくっていくことが必要なのだと思います。

これ、勝手な私の思いですが、経営者が育っていくには結構な方法がいろいろあったりしますが、労働組合専従者って、それぞれの産別や単組に任せていますので、教育という点では、産別や単組によって違いがあります。いっそのこと経営者と労働組合専従者を同時に育てる大学というか教育機関があって、最終的には経営者になるのか、労働組合専従者になるのか、こういうのはどうかな、なんて考えたりしています。とにかく労働組合専従者には、教育の機会が不足していると思います。

あと SNS の活用ですが、私の経験からの反省点で言えば、やはり内部の中の議論でとどまっていたので、そうではなく、その道のプロの方に、どうやれば労働組合のイメージアップにつながるような戦略が組めますかなど、助言をいただくことが必要だと思います。

B氏 そうですね、本当に仕事と家庭と組合活動の両立——両立というのか分からないですけど、という点でいくと、今お二方のお話のなかにも出てきましたが、やはり 24 時間 365 日いつでも対応しなくてはいけないということが求められてきたと思います。男性的な働き方をも超越したような、そういうことじゃないですか。

それがあると、私も今子育て中ですけども、やはり無理なところが出てきますよね。時間を何とかやりくりして、対応できる場所はもちろん対応しますし、夜も出ていきますし、あとは出張も、海外への出張もあって、何日も家を空けるということもあるのですが、そういう活動をずっと続けていくと、やはりどこかで手が絞られていくことは間違いないだろうと思っています。

志があればやっていけると言われてしまうかもしれないかもしれませんが、どこまでやるかという基準を緩めていかないと、本当に誰でもできる、開かれた組織にはなっていないと思います。

それこそ労働組合は、みんな対面で会ってこそみたいところがあって、コロナでオンラインで

の対応が進みましたけれども、さらにそれを活用していかなくてはいけないと思っています。でも、オンラインでも対応できますよねと言うと、諸先輩方は、いやいや、会わないと駄目でしょうと。ただ必要に応じてそういうことも手段として考えないと、とは思いますが、渋い顔をされてしまうこともあります。

家庭責任は別に女性だけではなくて、男性にももちろん求められることですし、全体でやっていかなきゃいけないものですよ。会食は絶対夜じゃなきゃ駄目なのですかとか、お酒ありきじゃないと駄目なのですかとか。私も別にそういう席が嫌いなわけではないので、全否定するわけでもないです。そこで深まる関係性もあると思いますから、大事ですけれども、でも政治的な、密室で会わないといけないうつらいことの繰り返しだと、やはり成り立っていかないと考えています。時間の使い方を第一に変えていかなきゃいけないと思います。会議も多いですが、そのなかでも終了時間が分からなくて、ずるずる話し合うことが一番、精神的にもきつかったりします。

あと、属人に偏ってしまう、その人ではできないことが出てきてしまうと困るなど。もちろんすぐく限られた人でしか共有できない情報もあると思いますが、そういう場合も最低限 2 人で共有化できないと、何かあったときに対応できなくなっていくと思っています。

SNS は、やはり必要だと思っています。LINE がメインになっていますけれども、ただ扱いとしては、まだまだ組合のなかでは、連絡の手段として SNS (LINE) を使う感じです。書面が第一で、メールでも丁寧さを欠くような感じだと言われることもありますし、それがさらに SNS ということになる、文字としても残る点は良くても、何か軽く見られるというところがあるのかなと思う一方で、活用してやっていかないと、この後、若い世代とか、なかなか受け入れられなくなってくるのではないかなと思います。SNS のほうがやはり反応も速いですし、グループ全体で共有して、そこにいろんな意見が出てきたりとかもありますし、活性化にもつながると思います。

あとはデータも、速報性でまずは把握するみた

いなことにも使っていたりするところもありまして、コロナで役員同士が会えないときも、LINEを使うことによって、すごくやり取りが円滑に進んだというような組織の話も聞いていたりしますから、そこはうまく使っていけばいいのかなと思います。さらに、どのような使い方が一番いいのかは、若い世代や専門家の人から、いろいろ発信していただけるとすごく助かるのかなと思います。

労組の役員は比較的年齢層が高くて、使いこなせている人は多くないような気がしますね。そうすると限られた情報のなかでやり取りをするので、Cさんもおっしゃっていましたが、専門家の人とかに、こんながあるよってやっていただけるといいのかなと思います。

A氏 仕事・家庭と組合活動の両立という問題については、本当に皆さんと同じで、私も組合の先輩から、終業時間が仕事の終わりじゃない、仕事の終わりが終業時間なんだって言われてきたし、人にも言ってきたのを思い出しました。だから24時間365日働くのは当たり前だと、何の疑問もなくそう思っていました。家族旅行のさなかで相談メールとか来ても、平気で対応していましたから、かなり家族には評判悪かったらうなと思っています。

ちょっとまずいなと思い始めたのが、加盟単組のなかで、労働委員会で闘った組合があって、その職場の委員長が不当配転をされたのですが、それを争った事件で、委員長本人が、もう本当に組合活動に情熱を持っていて、自分の職場から離されたのですけれども、元の職場に何十キロも毎日通って組合活動を維持してきたんです。逆にそれが労働委員会で、要するに組合活動に支障がないので、会社がやっていることは不当労働行為ではないみたいな、それで負けちゃったという事件がありました。そんな馬鹿なことがあるのか、頑張ったほうが損なのか、とすごい衝撃を受け、個人の頑張りにすべてを負うような組合活動というのは、これはもう成り立たないんだろうなと思いました。もちろん、この頑張りは称賛されて然るべきなのですが、それをやると、先ほどから出ている担い手がいなくなっちゃうという、これは本当に切実だと思います。まして女性の組合への参

加、これが困難になってしまうということだと思います。

加盟単組の例ですが、支部の委員長が女性になったんですね。その委員長が、今までとは違うことをやり始めまして、まず執行委員会の時間、これを思い切り短縮しました。それと、持ち出し、要は泊りがけの会議、これも極力減らした。それから宴会はなしにして、やらざるをえないときは立食パーティー。そうすることによって、女性の役員がすごく増えました。そういうことなのだなと思いましたね。

SNSは、本当に使いこなせる組合役員があまりいないので、ちょっと今のところ無理だなと思っています。単組のなかでやっているところもあるのですが、単組のなかでも、たとえば機関誌を、あれはメールですかね、機関誌そのものをメールの添付ファイルで組合員に送るみたいな、それをやると、情報も速く届くし、いいんだということでも執行部がやり始めたのですが、受け取ったほうがやはり見ないというのがあって、紙でもらったほうがインパクトがあっていいみたいな、そういう反応がうちの業界には多いのかなと感じました。

(2) 組合活動のIT化

山下 組合活動のDX化といいますか、いい意味で効率化していくということがとても重要だと思います。ただ、現状のメンバーだけだとなかなかうまくいかないし、SNSのように、それを広報的に使うのであれば、ある程度専門的な知識が外部からあったほうがいいかなと。それから、次々と武勇伝や名言が出てくるような状況は、継承性の点からも非常に大きな問題という気はしました。会議の時間短縮であるとか、そういうことはとても有効だと思います。何か事例があれば教えてくださいませんか。

D氏 今回のコロナをきっかけに、たとえばウェブ会議であるとか、リモートワークが浸透したことは大きなチャンスかなという気がします。この間、会議はずっとウェブで行っていましたので、これから対面が復活するにしても、たちまち全部対面ということにはならず、両方織り交せて

効率良くやるということはあると思っていますし、時間と場所の制約がないリモートをうまく活用することで、組合活動や仕事、生活の両立に資するものと思っています。

ただ、組合専従役員と非専従役員それぞれの両立の考え方や、アプローチは少し違うと思っています。非専従役員は職場で活動しているので、専従役員の執行部は、非専従役員の負荷をなるべく軽減しようと、いろんなことをしているのですが、私が課題だと思うのは、非専従役員をお客様化させてしまうということです。たとえば、組合員に対して説明するためのツールを非専従役員向けに準備する場合、その内容はいろんな考え方や背景、結論をしっかりと活字にまとめているのですが、職場現場でどういうことが起こるかという、それを今度はパワーポイントにまとめてプレゼンをするんですね。それはメッセージ性があるので組合員には伝えやすいのですが、本当は言っておかなければいけない嫌なことは小さく書いて、良いことだけプレゼンしてしまう。そうすると組合員もお客様になってしまう。こういうことは効率化とは違うとわかりながらやらないと、結果的には執行部だけが苦しむという世界になりつつあると思っています。

ですので、非専従役員の組合活動や仕事、生活の両立をうまく効率化させようというなかでも、組合員への伝え方やかわり方も意識しないとまずいと思います。

B氏 今、Dさんがおっしゃっていただいたとおり、パワーポイントでスライドを作るというのは、若い世代になればなるほどその傾向があって、説明資料として別に用意をしないと、組合員の聞く側がなかなか理解してくれないというところも実際問題としてあるのかなというところは最近感じるところです。ただ、やはり本当に何か正式に出すときは文書でということがあるので、最終的には文書を使うのですけれども、受け手の側の受け止め方も大事になると、どちらがいいのか、その辺は難しいなど、今聞いていて思いました。実際うちの組織でも起こっている事象だなと思いました。

オンライン以外には、がらっと変えられたこと

はあまりないと正直思っています。そこが労働組合の活動の変われないところなのかなとも思いますし、それが課題なのだと思います。それから、会議の時間帯を変えてとか、お昼の時間を使ったりと、工夫してうまくやっつけようという話は聞いたことがあります。そうすると家庭責任がある方なども参加がしやすくなると。ただ、業界的に休憩時間が合わないというところもあったりするので、それも難しいという現状もあります。

C氏 組合員の構成が、たとえばオンライン参加のみの組合員などが増えてくれば、我々ももっと効率化のことを考えていかなければならないと思います。コロナ禍で一気にテレワークやオンライン会議などが進みましたが、コロナまでは、そんなこと夢物語みたいな感じでしたよね。やはり我々の心のなかには、どこか古くさい考え方がまだまだあるのかなと反省しています。

D氏 ちょうどコロナはすごく大きな転換点だと思っています。議案書説明の組合員との対話会は、通常では職場現場で行うのですが、コロナが広がったときに、その当時何をしたかということ、執行部が議案説明の動画を撮って、その動画のURLを組合員へ送って、意見や質問を募るということをやったのです。このようなやり方には賛否あると思います。今はもうそういうやり方は一切やりたくないですが、そのときは当然、直接対面はできないし、車座で会話することもできないので、動画説明になってしまった。本当の職場活動の組合の役割って何かということは、やはり対面みたいなものを大事にして、生声でやるということを担い手である組合役員が忘れかけてしまうと、活動自体が大変なので、自身のワーク・ライフ・バランスのために動画を復活してくれといった声が上がってしまう。組合役員自身が職場活動に面白みを感じて、そのための活動に時間を割くための仕掛けが要るのかなという気がします。私たちはすごく今苦しんでいる状況です。

山下 効率化と効果のバランスが難しいですね。

3. ストライキはもう古いのか

(1) 交渉力を担保する方法

山下 日本では敗戦後に非常にストライキが多く行われて、それが日本の労使関係を形成したのですが、その後ストライキはなくなっていきまして、世の中もストライキに対する批判が非常に強くなっていったと思います。もちろんストライキだけが交渉力を担保しているのではなくて、それ以外のいろいろな活動でも交渉力は担保されていると思うのですが、今どうでしょうか、現在どういう方法で労使関係の交渉力を担保されているか。ストライキというのは象徴的な問題なのですが、これを含めて感じていることをお話いただければと思います。

A氏 ストライキについては、ポイントが2つあると思っています、1つは、事業所のなかで未組織の非正規の方が非常に増えていますので組合員だけが労務供給を止めたとしても、ほとんど効果がないという現実があります。

2つ目は、規制緩和で同業者が増えていますので、ストを打って業務を止めた場合に、顧客が他社に乗り換えるということがあります。その結果自社の業績が下がって労働条件に悪影響を及ぼすということになります。つまり1つ目としては、やっても意味がないこと、2つ目に、やりたくてもやれないこと、そんな状況になっているので、ストライキは今のところやっていない状況です。

交渉力の担保ということでは、組合が現場の情報を握る、これに尽きるのではないかなと思っています。職制からは上がってこないけれども、経営判断に必要な現場の情報を組合がしっかり握っている。それがあれば、その組合は会社と対等な関係を築くことができるのだらうと思っています。

ちょっと横道にそれますがけれども、戦前、労働組合というのは全部、産業報国会に合流してしまっただけで、組合自らが解散してしまっただけという歴史的事実があるということと、それから、あまり大きな声で言えないですけど、連合が労組法上の労働組合になるべきじゃないかなと思っています。「連合ユニオン」だけだと、ベルコ事件¹⁾の

ような、ああいう広域の事件にスピーディーに対応できないということもあるので、連合そのものが労働団体というよりも、やはり労働組合に運動体として様変わりしていくことも必要なのかなと思っています。

B氏 ストライキということについては、Aさんもおっしゃっていましたが、やっても実効性がなくなってきているのではないかなと思っています。今、もうストを知らない、やったことがある人のほうが、本当に限られた方、一握りになってしまっている、やり方も正直分からぬという世代のほうが多いですし、あと三権投票も、これ何ですかということが、組合員だけでなく役員からも、出たりします。形式上やっているけれども、正直意味が分かっていないというのが実態で、春季生活闘争の間にもそんなやり取りがありましたので、本当にストということからは全体が離れていっていると思っています。

ストは過去の話というのが実感なのですが、実際私も、これまで残されてきた記録のなかでしか見たことがないということもありまして、それではいけないなというところもあります。ある意味、経営にとっては、脅威というか、影響はあるのだと思いますけれども、実際のところできないということが大きいかなと思っています。

交渉力の担保についてですけども、やはりこれもまさに、もうおっしゃっていただきましたが、職場の声を全体集約して、生の声のままぶつけるということが一番だらうと思います。ある程度、経営側は職場のことはわかっているとか、いろいろ報告も聞いていると言いますが、正直そういうことが本当に声として出されたときに、実はそこまで見えてなかったということが往々にしてあるので、そういうことが一番だらうと思います。今も産別や単組から聞いているなかでも、そのようなやり方をしているところもありますので、それが一番大きい力になるんだなというのは私自身も感じています。

C氏 このテーマ、私も悩みました。古いのかどうかと問われれば、古いんだらうとは思いますが、やはり権利はきちんと担保しておかないといけないと思います。

私の出身単組では、15年ほど前からスト権事前確立投票を実施していました。しかし、恥ずかしながら事前確立をしている流通系の労組は少ないですね。単組のスト権事前確立投票は、パートタイマーの皆さんもひっくるめた高賛成率、93.7%とか、支持されるわけです。それを見た経営者はびっくりするんですよ。でもこれもすっかり慣れちゃって、どうしようかなと悩み、会社を本気にさせるためには、じゃあストを想定して、お店の入り口付近を、支部執行委員がメジャーをもって測りまくれと。その姿を必ず店長が見ているので、「何をしているのか」と言わせて、その情報を会社に上げさせるようにしよう。今回はかなり本気じゃないかということを見せるような、でも、それも限界です。

交渉力ってやはり、経営者との信頼関係を日頃からどうつくっていくのかということだと思うんですね。一方で、適度な労使の緊張感は当然大事なことです。いざというときは、しっかりストライキが実施できる、そのような組織体しておくことが重要だと思います。

D氏 今皆さんおっしゃられたとおり、本当にそのとおりだと思います。闘い方というよりは、やはり交渉力という意味では、Cさんご指摘のとおり、日頃からいかに労使コミュニケーションを重ねているかということなくしては、ことは進まないですし、そのためには職場現場の声を労働者代表たる組合はちゃんと把握して、そういうことをしっかり見せていかないと、我々の要求や改善への対応の促しにつながらないと思っています。会社を突き動かすためには、日頃のコミュニケーションと、我々しか持ち得ない情報をいかに持つかということを常に意識しているところです。

ただ、この闘い方のなかでは、たとえば春闘では、争議権確立に向けた一票投票を私たちも行っていますが、実はこの投票についてはいろんな尺度として使っています。どういうことかという、私たちの組織では支部を構成していて、支部の非専従役員が投票を行うように組合員へ促しますが、良いか悪いかは別として、投票が数値として見えるので支部間で競い合うんですね。自分たちの活動力を測るという意味で。そこはちょっと

燃える部分があって、頑張った分だけ数字が上がってくる。だからといって、それをもってストライキ権を行使するという判断に直接的には至りませんが、我々が掲げている要求に対する賛同の思いとして、投票結果を交渉のなかでは材料として使っています。このようなことを過去から続けている以上、一票投票をやめるとも言えないですし、投票の数字が落ちましたということも格好が悪いので、一票投票への賛同数は交渉の際の材料になっているところがあります。

ただ唯一、連合が掲げるヤマ場決着に向けて、春闘で行っているのが、(合意ができなければ)36協定を破棄するというを明白にしています。過去は、3月をまたいで4月に妥結するケースもあったのですが、その際36協定を締結しなかったときはものすごい問題になりました。職場現場のマネージャーが困り、コンプライアンス違反に抵触してしまうので、それは交渉を進めるうえでは非常に効果はありましたが、現場からの突き上げも組合に対してありました。ただ36協定は、組合側も締結主体であるので、交渉場面においてはそれを一方的に破棄することも個人的にはありかと思っています。そこまでして時間外に働かせたいという思惑があるのであれば、我々の声を聞けよという主張には事実使えるという思いでやっています。

首藤 日本の労使関係は、労使間の信頼関係に基づくコミュニケーションを重視してきましたし、それは機能してきたと思います。ただ、労使関係には適度な緊張関係も大切だと思いますが、これについては、組合はどう考えているのでしょうか。

A氏 ストが必要な組合はあります。特に中小で労使関係が対抗的なところは、これはやはりストが必要なところです。大企業で労使関係がよければ、これは信頼関係に基づいて物事が進むでしょうけど、そうじゃないところも多いですから。私は産別役員になって、ストを2回経験しています。最初にやった仕事は、「どこの単組で今ストやっているから来てくれる？」っていう感じであのときは1日止めましたかね。また、関西方面でストライキをやるから来てくれみたいな

話で、地方連合会のアドバイザーと一緒にストをやりましたので、そういう意味では、昔の話ではあるのですけれども、でも結構身近なところで今までやってきたなと思います。産別本部に赴任したときに、前任から引き継いだ機の引き出しを開けたら、「除」という赤文字の紙があるんですよ。除外物資に貼る紙がそこにあるんですね。うちの産別は結構、ストについては身近に感じていました。

ただ、やはり若い人には、なかなかもう継承されないですね。たとえばジグザグデモのやり方を知っている人もほとんどいなくなりましたし、継承する必要があるのかどうかという問題はおいておくとして、どういう環境におかれている組合なのかによって闘い方が全然違うと思います。だから今でもストというのが有効な組合というのはあると思います。

B氏 ストライキ自体は実際のところしばらく行われてないですが、36協定はちらつかせることはあったようです。交渉の前面にはあまり出さないのですけれども、そういうことも想定してというような話はしたことがありますね。

A氏 36協定破棄は、影響が大きいですよね。うちも1回やりました。もう職制、慌てましたね。判子押してくれ、判子押してくれって、右往左往していましたよ。

B氏 36協定はかなり影響力がありますよね。でもそれ以外には、交渉の条件として何か出してというのはあまり聞いたことがないです。

D氏 春闘における要求と回答を引き出すなかで争議権の行使は、正直、今は難しいと思っています。ですから、平常からどうやって労使コミュニケーションのなかで緊張感を保つかというところに徐々にシフトしています。それはやはり、Aさんがおっしゃる企業労使の構成であるとか状況によってまちまちだと思うのですが、たとえばユニオンショップであったりとか、加入率が高い組織だとすると、就業規則にかかわる内容や、いろんなものを改定するにあたっては、労働組合の議決機関で決議しないとそれに応じられないという関係が保たれていることが当然重要で、日頃から、いろいろな案件が労使交渉のなかでは同時に

走りますので、ある案件の話が進まないのであれば、別の案件について組合は受けませんというふうに、会社に対しては態度保留というやり方をするだけでもプレッシャーになる。会社に対しては、いろんな牽制のやり方があると思います。ただ、逆にそれはバーター的な状況を醸し出してしまいう場面もあるので、執行部に対する組合員の信用にもかかわる話でもあり、慎重にやらなくてはいけない部分でもあります。労使コミュニケーションを良くしようという観点からは、会社側としても、労組をうまく使いこなすことにもなりかねないので、そこはすごく知恵は要るかと思います。

(2) 現場の声をどう拾うか

西村 日常的なコミュニケーション、労使コミュニケーションは重要であるというご発言がありました。一方で、さっきの2つめの議論(2.(2)組合活動のIT化)でもあったように、非専従の方がお客様化しているなど、職場の情報収集力が低下しつつあるという課題も抱えておられるのかなと思ったのですが、情報収集力を維持するための工夫であるとか、あとは、語弊があるかもしれませんが、動機づけみたいところで、実施されている工夫であるとか、問題意識や課題意識を持っているといったところがありましたらぜひ伺いたいのですが、いかがでしょうか。

C氏 答えになっているかわかりませんが、毎年の賃上げのタイミングで、経営と現場のギャップ改善のために「組合からの改善提言」を経営に投げてきました。経営上の課題をいくつかの項目に分けて、たとえば流通でしたら商品開発とか、店舗の魅力度アップとか、経営と現場のギャップを中心に声を拾い上げ労働組合目線の提言をします。最初の団体交渉なりで改善提言を出して、それに対して回答をもらっていく。当然、短期間で解決できることもありますし、長期間かかるものもあります。賃上げ終了後も、毎月の労使協議会でチェックしていき、現場の声が改善につながったというようなことをやっています。

西村 現場から声は上がってはくるものの、「ちょっとピントずれているよな」とか、「何かちょっと違うよな」みたいな、そういう感覚やご

経験はありますか。

C氏 それはいろいろありますよ。我々の狙いどころとちょっと違っているとか、ここはもっと深く入り裏づけが必要だなとか、そういうことはたくさんあります。現場の声は大事ですが、あくまで執行部が考える改善提言案に基づき、現場の声を裏づける。このような考えです。しかし、この改善提言もマンネリ感があるのも事実です。

西村 そういったマンネリ化をいかに回避しつつ運動していくことは、すごく大事なところだと思うのですが、何か取り組んでいることやご自身の意見などについてぜひお聞かせいただけないでしょうか。

A氏 取り立てて意識してやってきたということではないのですが、職場回りですよ、店舗を巡回することに尽きるのかなという気はします。営業所が、たとえば1つの県のなかでも30カ所、50カ所ありますので、そこを小まめに訪ねて、組合員と直接話をしながら、最近どうだいたいなところから始まって、「困っていることあるか」みたいなことで要望を吸い上げていくということと、その職場の問題点ですよ。結構コンプライアンスから外れるようなことをやっているところもありますので、深く入り込んでいくとその辺なんかも見えてきます。そういった情報を労使協議会、経営協議会の場で、こういう声があって、現場ではこうなっていますよという、結構会社はびびるし、しゃきっとしますよね。その辺の積み重ねかなという気はします。

4. 賃金交渉

(1) 今年の春闘を振り返る

山下 賃金交渉と労働組合の役割についてです。賃金交渉のところは今回春闘でかなり大きく変わってしまっていて、研究者として長く見てきた立場ですと、なぜ今年はこんなに春闘で満額回答が続出するのかというのが非常に興味深いところですが、個別の賃金決定がこれまでずっと強まってきたなかで、今年のことも含めて労働組合は賃金交渉にどういう姿勢で臨まれているかということをお伺いしたいと思います。

それから、最低賃金ですね。非正規の人が非常に拡大して、日本全体の賃金が低いというなかで、最賃というのが改めて大きなテーマになっていますが、これについてもご意見をいただければと思います。賃金交渉全体についても構いません。

A氏 賃上げ原資の確保が難しく、他産業ほど上げることができないというトレンドは変わってはいません。ただし、さすがにここに来て、原資がなくても、賃金を上げないと人が逃げちゃう。これは会社自体の存続にかかわってくる話になるので、昔は「ない袖は振れない」だったんですけど、「なくても振らなきゃいけない」という傾向が結構ありまして、従来より上げ幅が大きいです。傾向値でいいますと、特に300人から999人規模が、前年比で145%と結構上がっています。逆に1000人以上とか、300人より少ないところは前年を割っています。このトレンドはかつてなかった気がします。

ただ、これはやはり昔から言っているように、企業の存続をかけた人材の確保が、もう本当にここに来て人が採れないということから、人が逃げ出すというところまで進んでいるので、これは何としてもこの状況を変えなきゃいけないということの現れなのだろうなと思っています。

賃金の個別化の話でしたか、ここは評価型賃金とか能力型賃金そのものを否定しているわけではないので、要はきちんと管理者が査定できているのか、そここのところのチェックが一番のポイントだろうと思っています。だから賃金が個別化することで労働組合の役割がなくなっていくということではなくて、適切な運用が行われるように労働組合が会社と交渉していくという、そういった意味では集団的労使関係というのは今まで以上に重要になるんだということと、その交渉プロセスですよ。これを組合員に見せていくという、この辺のところ重要だろうと思っています。

それから、最低賃金の問題ですが、全国一律最低賃金が本来は必要なのではないかなと思っています。地域別最低賃金の一番の問題というのは、地域格差、これが全然縮まらないことにあるんだと思っています。

今、Aランクの最高が1072円で、Dランクの最賃が853円ですから、差額が219円あるわけです。そうすると、全国規模の会社で、同じ会社で同じ仕事を年間同じ時間、仕事をしたとしても、仮に月160時間で年間1920時間働くと、42万円差がついてしまうという実態があるわけで、本当にこのままでいいのですか、ということです。その辺のところを考えると、イギリスのように全国一律最低賃金というのを目指すべきではないのかと思っています。

B氏 今回の賃金の交渉については、人手不足ということが大前提にあって、宿泊業は業況が戻ってきているとは言われていますけれども、正直そこまで戻りきっているわけでもないです。ですから、会社としては厳しかったのですが、それでもやはり賃上げ、ベアということで応えるところが例年になく多かったです。賃金交渉については前向きに進んだなというのが実感です。ここまで取れると思っていたというのが正直なところです。やはりうちの産業もれなく、人がどんどんコロナで辞めていって、辞めてしまった人が戻らない。その辞めた状態のところ需要が戻ってきて、もう現場が疲弊して、時間外労働が増えるのでさらに辞めていくという、負のスパイラルになっている感じです。加えて予約の受注とか、レストランの稼働についても、人手がなくて、対応できないという理由で、100%受けられない状況があります。この状況のなかで、働いている者たちのモチベーションの維持と人への投資ということが今ずっと言われていますから、春闘での賃上げはそういったことへの経営の判断だったと思っているところです。

20年ぶりにベアが取れたというようなところもありまして、本当に今回の春闘は、業界としては、人の行動が制限されて、押さえつけられていたところがありますから、ここで上げなかったら、いつ上げることができるのだろうということでの交渉のなかで、強くその思いをぶつけたところがあったのだろうと思います。社会的な後押しもすごく大きかったと思いますし、ほかの産業も上げている、人がどんどん流出していった、今までは産業のなかで人が結構回っていたのが、他産

業に流出してしまったというところがあるので、その危機感というのは間違いなくあったんだろうなと思っています。

今後は、継続してやっていけるかどうかというのがカギかなと思っています。賃金が低いとずっと言われてきている産業なので、上げていかなくてはいけないなと思っています。

個別賃金については、ジョブ型雇用とかも今言われ、さらに個別賃金が進んでいくと思いますけれども、正当な評価ができていっているかどうかは課題として常に議論されていて、その環境を整えることがまず大事だろうと思っています。

最低賃金のところですけども、産業的にも最低賃金に張りついてしまっているところも結構あります。それを考えると、全体的に引き上がっていくことはもちろん必要ですし、今後もそれなりの割合で上がっていくのだろうと思っていますが、地域間格差が広がっていくばかりなので、そこを縮めていくことは絶対にやっていかなくてはならないだろうと思っています。今年はランクが見直されますけれども、それでもやはり地域間格差の是正にはそこまで大きく影響しないとも思っています。地域で額の差が出てくると、ホテルの人たちもそうですけれども、みんな高いところに流れていってしまいます。自分の本当の居住地のところで働けないというか、通える圏内だったら高いほうに流れていってしまうので、雇用の確保ができないということにつながっていきます。全部一律がいいと言われると、ちょっと難しいのかなというところもあるのですけれども、賃金差を縮めていくということの努力というか、策は打っていかなくてはいけないと思っていますし、産業的には今後もどんどん上がってほしいなと思っています。

C氏 もうAさんとBさんにはほほ述べていただきましたので、私は、今春闘の5%の要求率について、個人的な意見を申し上げます。結果5%の要求は、もう少し高くてもよかったのかなと思います。今春闘では、組合要求を上回る回答を出された企業がありました。このようなことは今まではごくまれでした。この結果は、労働組合も大いに反省すべきだと思います。次年度の春闘を持続

性の観点からもどうしていくかというのが大きなポイントですね。今春闘では、大手の流通グループが早々とパートタイマー7%で回答するという記事が出ました。あれはすごく世論を後押ししたと思いますし、結果、人手不足もあいまって業界の底上げになったと思います。

この大手の回答を300人未満のところはどう波及させていくのかということが我々も少し気になっていまして、連合の中間集計結果を見る限り今春闘では、大手の満額回答から、300人未満のところにも流れは継続できたという見方を今のところはしている感じですね。

一方で、価格転嫁が去年よりも進んできているという報告はいろいろあるのですが、労務費を転嫁することができないということが最大のネックだったと思います。このことも来年のポイントになりますね。

D氏 私はマクロ的観点ではありませんが、2023春闘での労使の内情は、個別賃金制度を先行して導入している総合職と賃金テーブルのある有期契約社員が混在するなかで、春闘においてどのようにして賃上げするかという論点であったのですが、方針立て等に関しては、連合や産別方針を準拠して掲げました。私たち企業労使からすると、賃金見直しのきっかけは、これまでも春闘のタイミングでしかなかったですし、大幅な人事制度改定の際に見直しをすることもありますが、やはり、賃金テーブルを塗り替えるという行為は春闘でしかないのです。今回の春闘でも何か手は打てないかというなかで進めてきたところです。

ただそういう意味では、もう去年の夏秋ぐらいから、いろんな報道で物価上昇等々出ましたから、そういう意味では、経営者であれ社員であれ、物価上昇に対して賃金をどうするのかというのは、自然に会話のなかで出てくる話題でした。ですので、外堀は埋まった感もあったのは事実です。

もう1つ、先に海外の物価上昇がものすごく大きかったこともあり、社内には、海外赴任者もたくさんいることもあって、実は春闘とはまったく別に海外の現地物価に対する手当見直しなどを先行して行った実態がありました。ですからその後

それが布石となり、日本国内ではどうすべきかというのは、交渉として非常に追い風だったというのは事実です。

ただ結論は、有期契約社員はベアで、総合職は個別賃金の枠組みを入れていたので、実質的にはベアではなく一時金という結論となりました。それは、総合職は労使論議のもと個別賃金の制度になりうる人事制度を直近で導入してきた経過もあって、固定的な基本給ではなく、ある程度の賃金幅のなかで、個人評価に基づいて賃金を決定するというふうにしたため、ベアというときのベースの概念が実はもう成り立たないということもありまして。個別賃金の制度を労使で導入する行為をした時点で、ベア論議というものはかけ離れるということ自らやってしまったという事実があります。今回の春闘の妥結結果を組合員にフィードバックする際にきちんとした説明を、今もまだ行っていますが、しておかないと、「組合何やっているんだ」ということにもなりかねないので、対応を進めている状況です。

というのがまずありますが、今回の春闘では、要求に対して会社は満額回答を明示していますが、世の中ではベースアップが広がっているので、一時金支給となる社員、組合員にとっては、感情的にネガティブになりかねないので、しっかりと説明していくところです。

あと最低賃金に関しても、連合や産別方針のもと進めていまして、一応、企業内最低賃金協定の締結をしました。時折、職場現場では、労働集約型の業務をテンポラリーで行うケースがあるため、アルバイトの方を雇うことがあって、そういうところのセーフティネットとして企業内最低賃金協定を締結している実態があります。このようなケースがなくても、最低賃金を掲げて設定していくというのは大事なことだと思っています。

(2) 賃金の個別化と春闘

山下 1つお伺いしたいんですけど、ベアではなくて一時金になったということですけど、春闘の交渉のなかで、格付けごとに賃金が決まっていますよね。それを全体としてアップするような交渉を想定していないということなのでしょう。

D氏 今年年収5%改善の要求をしています。そこには定昇含みなのですが、正直、交渉でどうしているかということ、原資算定を労使で行っています。個人評価によって毎年賃金の洗い替えがあるので、高評価の人はもとの賃金設定から十数%上がった、評価が低いとマイナス5%になるということが起こりうるので、それを次の年度で実施したときに、どれだけ原資がトータルとしてプラスになるのかを労使で一応確認します。そうすると、洗い替えだけで原資増として3%ぐらいは見込めることが確認できたので、後はプラス2%を出せるのか出せないのかという交渉となり、2%出せるとなれば、支払い方をどうするかという展開です。一時金なのか、職種によっては、たとえば非正規社員にはベアができるのか、そういう細かな話を交渉していたということです。

首藤 でも、たとえば2%分を一時金で出すと、賃金の底上げにはならないし、来年以降続くとは限らないのでは。

D氏 そのとおりです。私たちにとって、それは1つの覚悟となりますが、毎年賃金交渉はしていかなければ積み上がっていかないので、その点も組合員へ説明しているというところでは。

社内では、マネージャー層と組合員層の賃金の高さのレンジの違いがあるので、会社としてはマネージャーの最下位のところとの賃金額と組合員層をかぶらせたくないんですね。ですが、組合として、賃金を上げていくということはもちろん努めていきますが、組合員層のレンジを上げるとなると、会社は、組合員層の時間外労働の割増し分なども踏まえて、マネージャー層の賃金レンジも上げるといふことにもなり、そのことに対してかなり抵抗があるのも事実。また、組合員層の個別賃金の枠組みのなかでは、支給額の下限と上限とではものすごく差がありまして、その下限と上限のなかで、下限を上げるといっても上限は上げられないとか、上げようとする、マネージャー層も上げるといふ論法もまだ打破できていない。しかも、このレンジの下限を上げたところで、今時点の実態としては、その層には実在者がいなく、何も影響が出ないので、そうすると原資の

2%は、1年分ではありますが一時金のほうがむしろ公平だというのが内実です。とはいえ、きちんと賃金テーブルがある職種に対しては、今回、ベアとして確保することができました。

C氏 さきほど、Dさんのところは低評価だと5%まで下がるっておっしゃっておられましたが、我々も過去議論になったことがありまして。まず「下がる」をつくりたくないというのが本音じゃないですか。1年間一生懸命働いてきて下がるって、業績が反映する一時金の下がるのとは意味が異なりますよね。評価昇給がないということなので、そこは会社に対して徹底抗戦しましたが、残念ながらごく少額ですがマイナス定昇が制度に入ってしまった苦い経験があります。

D氏 ご指摘のとおり、そもそも1年間働いても前年よりも賃金下がってしまうという制度を許容してしまったことは、労働組合としてもその責任を背負っているというのは事実だと思います。

最近のトレンドでは、ワン・オン・ワンなど、いろんなことを駆使して、職場における上司と部下のコミュニケーションの促進がされていますが、常に、雑談含めて評価面談とは異なる日常のコミュニケーションを図っている部署では、部下である組合員は評価結果については、納得はしなくても、評価結果への理解度は高いです。評価には、絶対評価と相対評価があるので、能力評価に関しては絶対評価なのですが、成果に関しては順列により相対評価となるため、日常的なコミュニケーションのなかで、課題を解決するためのフォローやいろいろなアドバイスがあるかないかで、理解度が変わってくるといった状況です。そういうこともせずに、評価結果のみを伝えるような職場は問題で、そういうところの改善に向けて組合から突いているところでは。

山下 原資固定で相対評価だと、賃金が全体として上がる見込みがどこにあるのだという感じになりますよね。差をつけるだけのことであって。そうすると、やはり春闘の役割という、ある程度そこに踏み込んでいかざるをえないと思うのですけど、どういう形があるのでしょうか。

D氏 どのようにすべきか苦慮しているところ

です。ただ、先ほど申し上げた人事制度は昨年からは始まったもので、どちらかという賃金支給の仕方というよりも、個別査定というか評価制度に難しさがあるかと思っています。どこの企業も評価によって上位評価は上の何%みたいな相対分布があると思うのですが。それは賃金原資をいかに配分するかというもののなので、それを細かくしてしまっただけがゆえの弊害かと思っています。ですから、高低差を縮めることで低いところを上げるというようなことがまず1つあるのではないかと思うのですが、今の状況からすると、いくぶん、評価と処遇のメリハリ感をつける方向へかじ取りをしているというような状況です。

5. 労働組合のサステナビリティ

山下 労働組合の将来像というもの、どういふところに力を入れていくべきか。それから従業員代表制度のような、代替する機能の議論もありますが、こういうものについても含めて、どんな観点でも構いませんので、一言いただければと思います。

D氏 私は単組である企業別労働組合を前提にして考えたときに、やはり執行部が自分たちの機能や役割は何なのかということを通識のもとで活動していかないと、自分の好き勝手なことだけをやると、持続的にはならないと思います。組合ごとにユニークであっていいと思いますが、それぞれ単組としての役割は何なのかということは今一度定めて、それをきちんと、仲間、同僚である組合員と共有して活動していくことなくしては、自然消滅してしまうのではと思います。

労働者代表制に関しては、各種法律に基づいて設置が必要な部分は従業員代表でも良いかもしれませんが、私は、それは労働組合としての機能、役割のごく一部でしかないと思っています。労働組合のほうが機能と役割は大きいと思いますから、従業員代表制は、労働組合にはなりえないと思います。

C氏 労働組合は何のために存在し、これからどこに向かって行くのか。我々がまず共通の考えを持ったうえで、そのことを世論にどう理解して

もらえるのか。労組と言えば、赤い鉢巻きを巻いて、腕章をつけて「おー」とか、こういうイメージが定着していますよね。私、専従になるときに、父に、専従になる話が来ているから受けると言ったら、「おまえ会社に左遷されたのか」とか言われました。やはりイメージが悪い。労働組合の活動や運動は、組合員のことだけを考えているのではなく、日本を支えている1つのステークホルダーであり、世界の平和にも貢献しているとか、そのようなメッセージをもっとわかりやすく世論に働きかけていくことが必要だと思います。特に連合はその先頭に立つことが大事ですね。これから労働力人口は、ますます減っていきますよね。マスコミ報道では、2040年に1100万人の労働力が不足すると言っていました。そのときの労働組合の構成はどうなっているのでしょうか。なんとなくですが、正規労働者は減っているのかなと。その時代にあった新しい運動、意義、存在価値などをつくっていく必要があると思います。私なりに1つ言えることは、どのような時代でどのような働き方をしていたとしても、労働という枠組みには、最低限のセーフティネットが存在している。そんなことを働きかけていかなければならないのかなと思っています。

先日、中小企業の社長の方と雑談していたときに、「労働組合なんてもう要らないじゃない」「従業員の声を聞く経営者が多くなってきているじゃない」など、従業員の声はしっかり拾えていますよと、その方はおっしゃっていましたが、今の社長はそうだとすると、社長の代が替わり、2代、3代になったときも、本当に従業員がものを言える会社が持続しているかどうかはわからないので、やはり労働組合が存在し、会社に対し牽制機能を働かせることが必要なんですよって、そんな話していたんです。そのようなことも含め、私は、労働組合で働く専従者という職業を、日本で働く職業ランキングのトップ10に入れたいなと、そんなことをいろいろ言っています。

今私は、労働組合専従者という仕事に巡り会え、楽しく仕事をさせてもらっています。

B氏 持続可能なのかということについて、持

続していかなくてはならないと思っていますし、働き方は今後もさらに多様化していくのでしょうか、企業に属する方が減っていくということもあるのかもしれないですけども、そういったなかでも労働者の権利を守っていくためにはなくてはならない存在だと思います。そういった存在意義みたいなものをしっかりと世に発信していくことが大事なのだらうと思っています。ただ、持続するためには、先ほどの組合活動のあり方についてのところで出たような、環境を変えていかないことには持続可能にはならないと思っています。誰もが参画していけるような、担っていけるような、そういう活動の仕方に転換していかなくてはならないと思っています。それがあってこそ持続可能になるのだらうと思っています。

イメージ的にも、労働組合は古いというか、そういうようなイメージがあるのだと思います。組合員は若いけれども、役員としては若い世代が入っていないということがありますから、そこもクリアしていかないと、身近な存在にもなっていないでしょうし、自分事にも置き換わっていかないだらうと思います。

組織が大きくなればなるほどトップの権限が増してくると思っています。そのなかで心理的安全性みたいなものもしっかりと組織のなかで確立されていかないと、この後担い手がなくなるわけです。持続可能でないということだと思います。

労働者代表は、労働組合が担っていくのがいいと思っています。それはなぜかという、労働者代表の方の精神的な負担とか、そういうことが大きいだらうと思っています。不利益取扱いがないようにとか、いろいろありますけれども、そうはいっても、本当に職場とか労働者全体の声が反映できるのかという、そういうことにはなかなかかなりづらいだらうと思うと、そこは過半数代表、過半数労働組合でやっていくということがいいだらうと私は思っています。

A氏 労働組合が持続可能であるためには、一体労働運動って何のためにやるのかという根っこの部分が大事なのかなという気はします。専従役員になったとき、当時連合の事務局長の草野忠義

さんが新聞で就任のインタビューを受けていて、そのときの見出しが「人間中心の世の中をつくりたい」で非常に感動しました。いや、まさにこれだよなという、労働組合でそれができるんだよなという、力強いエールをもらいました。

だから、自分のことだけ考えて生きていくということじゃなくて、いかに周りの人たちのために自分がその仕事をするのか、頑張るのかという、そういう考え方に立てるかどうかにかかっているのだと思います。ただ、そこだけ強調すると、じゃあそういう考え方に立てない人は組合役員になれないのかというので、だんだん先細りをしてしまう話にもなってしまいますので、ここは難しいのですけれども、仕組みとして、利己的な働き方ではなくて、利他的な働き方というのが結局自分にも周りにも跳ね返ってくるんだというような、仕組みとして労働組合、労働者団体の組織をつくり上げることができれば、それは労働組合であろうが労働者代表制であろうが、どっちでもいいのかなと思っています。

ですからそういう意味では、労働組合が当然第一義的であるべきなんですけれども、組織率が16.5%という現実があるわけで、それを考えた場合に、労使交渉のチャンネルがないほとんどの職場に、何らかの形で労使の話し合いを持てる組織をつくるということが非常に大事な話になります。そういう意味では労働者代表制、これは非常に有効な方法だらうなと思います。ただ、今の労働者代表法案要綱骨子案の仕組みだと、ちょっと問題が多いのかなと思いますので、その辺をどう改善していくかだと思っています。今、不利益取扱いの話も出ましたし、労働条件の設定ができない、法定基準の解除だけという、果たしてそれだけでいいのかということもあります。それから、今連合では、過半数代表制の機能強化を同時並行で進めています。労働者代表制という新しい仕組みをつくるとなると、結構ハードルが高いので、そういう意味では、今ある過半数代表制の機能を強化していく、常設化していくとか複数化していくとかという、そういう機能強化をしていくことによって、結果として、それは、労働者代表制と同じではないか。そのように持っていけれ

ば、実現のハードルというのは低くなっていくのかなと思います。そのなかで足りない機能というのを徐々に付け加えていくというのが、現実的にはプロセスとして一番有効ではないかと思います。

西村 それぞれの課題がトレードオフの関係になっているといいますか、たとえば議論「2. (1)」の家庭と組合活動の両立に関する課題を解決しようと思うと、闘い方で、密な職場情報を集約して労使コミュニケーションを充実させていくような、組合活動の終わりが終業時間だというお話もありました。働きすぎみたいなことがないと組合機能を維持していけないという、そういうトレードオフの関係が、実際に組合活動していくなかで難しい課題としてのしかかっていると思いました。そういったところが、組織拡大が必要だと言いながら、その16.5%というのは、別に当事者がサボっているわけではなくて、そういう各課題間の関係性、一方の課題を解決すると、もう一方の課題が大きくなってしまおうという、そういうところが今後の労働組合運動の難しさではないかと、どちらが大事というのはなかなか難しいかもしれないのですが、今後組合活動を活性化させていくという意味では、どこかの課題にフォーカスを絞って、ここをまず解消していこうという、そういう段階的な運動というのが必要になっていくと思いました。

自分たちの組織では、持続可能な労働組合運動のために、まずこういう課題に取り組んでいこうというところについて、可能な範囲でぜひ教えていただけないでしょうか。

A氏 そこは置かれた組織によって、どこに軸足を置いて、どこから取り組みを進めていくかというのは、多分千差万別だと思います。うちの産別で言えば、まずは比較的大手で組合をつくることを会社自身が求めているところがいくつかありますので、そういったところを組織化していくのが喫緊の課題だと思っています。

組織化のパターンもいろいろあります。やはり労働相談から組織化していくという従来のパターンでの組織化は非常に重要なので、引き続き継続をしていく。いずれにしても、ピーク時の組合員

数からまだまだ回復していないので、ここは回復していかないと、組合の内外に対する発信力というのは弱まる一方になるので、ここは強化をしていかなきゃいけないと思っています。

それと、組合の担い手の問題というのは確かに大きいのですが、では組織拡大に勢力を集中するから育成ができないかとなると、これはまた別問題なので、育成に取り組みながら、そこに新たな人材が出てくる可能性もありますし、これは同時並行でやっていきながら、トレードオフの関係にならないような組合活動というのを模索しなければと思っています。

細かいことはいっぱいあります。先ほど出た個別賃金の問題もありますし、「個別賃金」と「賃金の個別化」とはまた別問題になってくるし、勤続17年、35歳の標準労働者がどれだけいるのかということになるので、これはなかなか難しい。けれども、個別賃金は避けては通れない課題と位置づけていますし、当面は、いかに組合員を増やしていくかということに軸足を置いて運動を進めていきたいと思っています。

B氏 産別としては、先ほどの人手不足の話もありますけれども、大幅に組合員数が減っていますので、組織拡大を第一にやっていかなくてはいけないと思っています。そもそも、議論1のところでも申し上げたとおり、宿泊業に関して言えば、本当にまだまだ組織化ができてなくて、開拓の余地が多く残されている業界でもありますので、進めていかなくてはいけないと思いますし、最優先だろうと思っています。ただ、産別のなかの課題としては、それぞれの加盟組合の足腰が弱ってきているところもあって、コロナで活動がなかなかできなかった時期というものもあったものですから、組織強化ということもしっかりしていないと、それこそ持続可能性が損なわれて、共倒れになってしまうということもありますので、そこに注力もしていかななくてはいけないということになっている状況ですから、両輪でやっていくのだと思っています。

大手はそれなりに自分たちの力で運営しているところがありますけれども、中小の加盟組合も大変多いものですから、入り込んで、いかに

寄り添っていけるかということだと思っています。それはそれぞれの労働組合が組合員に寄り添っていくというのと同じ感覚なのだと思います。それが持続可能性にもつながっていくのだらうと思います。

C氏 私はやはり組織拡大ですね。組織拡大は、基本的には産業別労働組合が中心に行うのは当然のことなのですが、連合はその後押しやサポートをどういう形でできるのかと、連合の運動方針の重点分野1、一丁目一番地に組織拡大をあげていますが、実際、組織拡大に連合全体で取り組んでいるのか自問自答しているところです。

集团的労使関係を大前提とし、非正規の組織化、子会社・関連会社の組織化を進め、そして未組織の新しい産業や新しい業界への巻き込み、スタートアップ企業やベンチャー企業などに、もっともっと仕掛けていく必要があると思います。労働組合への理解や必要性など、企業や業界へアプローチを続けていくことで、組織化につなげることができればとの思いです。今まで連合とのかわりがありなかつた産業や企業のなかから労働組合の結成ができたとなると、世論の労働組合へのイメージも少し変わってくるのではと思います。

もう1つ、私の単純な発想ですけど、テレビCMが必要なと。連合のCMをぜひやってほしいです。箱根駅伝のときに、自動車業界で働く皆さんのCMが流れていましたが、そこにはホンダも日産もトヨタもいろいろいらっしゃるわけで、連合もさまざまな産業や職種、働いている人も幅広なので、いろんなところで働いている結集体というような、そんなCMをつくってほしいですね。テレビCMは、多額の経費を要すると言われますが、労働組合のこれまでのイメージの払しょくと、組織拡大のためにも、ぜひ、連合には取り組んでもらいたいです。

D氏 私自身、労働組合が存在しそこに身を投じている立場でも、自組織の持続性については課題を感じていますし、この先、たとえば5年後ですらどうなっているかということすら、正直わからない世界観もあります。ただ、私自身、間違っ

は、一社員、一従業員の集まりでしかないので、そのなかで労働組合が同僚である組合員を、お客さんのように扱うやり方をしてしまったら、持続はしないだろうと思っています。迎合するようなやり方をしてしまったら、多分続かないと思うので、そこは本当に意識を変えなければならないと思っています。

ですから、単組だけでは、自分たちがやっていることが正しいことかどうかわからなくなるので、産別のなかでの横・横のつながりで、お互いに刺激し合うとか、産別は違っても労働組合の執行部は苦勞しているのは間違いないので、お互いの苦勞話をするだけでも、そこにヒントがあるかと思うので、そういうことをしっかり単組としてやっていかなければならないと感じています。何か大きなヒントがあるものと思っています。

首藤 いかにしてトレードオフではない仕組みをつくっていくのが、大切なのだと思います。そのためには、構造やあり方を見直していくことにも踏み出す必要があると考えています。組織率が下がっていくなかで、各単組だけに頑張りを求めても疲弊してしまうので、産別やナショナルセンターのあり方を変えていくことも必要なのかな、と。たとえば、お金の流れを変えたり、人の配置を変えたりといった構造的な変化を伴わないと、結局、組合の持続可能性ってないのかもしれないと、私は思っています。

これまでも頑張ってきたけど、じわじわ減ってきたわけで、このままもう1回理念を確認して、みんなで再度頑張りましょうといっても、じわじわ減っていく可能性はある。やはり何か変えないといけない、そのために模索を続けたいと思います。

C氏 そのとおりですね。連合から変わっていく必要があると思います。地方連合会と地域協議会、連合本部の専従者の数は約1000名になります。1000名は立派な大企業ですからね。この1000名には、産別専従者のなり手不足のなか、連合に派遣していただいている産別もあり、プロパーの人財を含めて貴重な財産だと思います。

おわりに

首藤 本日は、長時間にわたり、どうもありがとうございました。さまざまな課題を抱えながらも、組合役員の方々が、時代の変化に対応しようと、もがきながらも、歩を進めていることが感じられる座談会だったのではないかと思います。

本日の皆さまのお話を聞いていると、時間はかかっているものの、組合の変化の兆しは、随所でうかがえました。たとえば、非正規労働者の組織化については、ともに働く仲間と同じ組合に入るべきだとの考えのもと、各労組は組織化にすでに着手しています。それにより、組合員の多様性が高まり、活性化している組織もあるとお話でした。ナショナルセンターとフリーランスの方々との連携も始まっています。

ただ、課題は、その先にあると感じさせられました。たとえば、多様な雇用形態の方々を1つの組織に組み入れていくことで、組合執行部の負担は、明らかに大きくなっています。これは雇用形態が異なる組合員間の利害調整といった質的な問題もさることながら、それぞれの組合員が発言しやすいように、と考えれば、対話を複数開催しなければならないなど、時間的・物理的な負担が増大しています。組合役員数が足りないのか、業務が多すぎるのか、両方かもしれませんが、組合役員負担の重さは、今日、深刻な課題の1つになっているように感じました。

多くの労働組合が、役員のなり手不足に陥っており、なり手を増やすためにも、負担の軽減が求められています。女性役員や若手役員を増やしていこうとすれば、仕事と組合活動と私生活との両立が課題となり、それをいかに実現させるか、模索している最中だということもわかりました。コロナをきっかけに、労働組合でもオンライン会議が増え、SNSを使った情報共有などが進みつつあり、そこにも変化を感じとることができます。

ただ、その一方で、業務の効率化が、組合員や非専従役員の「お客様化」を招くとの指摘もありました。たとえば、専従役員が一手に業務を引き受ければ、非専従役員や組合員は、単なる受益者になってしまう、という指摘です。

労使関係論のなかでは「組合とは、一体誰のものなのか」というテーマが昔から論じられてきました。日本では、組合は組合員のものだという理解が一般的だと思いますが、組合とはユニオン・リーダーが提供するサービスを組合費で買うものだ、という考えもあり、それはビジネス・ユニオンイズムと呼ばれてきました。

また、以前は数多く行われていたストライキが大幅に減少して久しく、これも組合の弱体化の表れであり、かつ原因でもあるとの指摘がされています。実際に未組織の労働者が多い状況であれば、ストライキの実効性は担保されにくく、ストライキの実施が、結果的に労働環境の悪化を招来するリスクもあるなど、組合役員は厳しい判断が迫られていることもわかりました。

では、そうした状況下で、いかに組合は交渉力を高められるのかについては、組合が職場の実態を正確に把握し、組合員の声に根ざした要求をつくれるかどうかにかかっている、という点が、皆さんに共通した考えだったように思います。会社が知りえない従業員たちの不満、不平、職場課題を、組合が吸い上げ、示すことが、結果的に会社を突き動かすことになる、との思いで活動されていることがよくわかりました。

今回の座談会では、労働組合が直面している課題が具体的に示され、組合役員の方たちの苦悩がさまざまに語られましたが、最後には、やはり組合の必要性が強調され、未来への希望を感じることもできました。

本日は、どうもありがとうございました。

(2023年4月28日：東京にて)

- 1) 冠婚葬祭業を営むベルコと業務委託契約を結ぶ代理店で働いていた労働者が、労働組合を結成後に事実上解雇されたとして復職を求めて提訴した事件。2022年に札幌高裁で和解が成立した。

しゅう・わかな	立教大学経済学部経済政策学科教授。労使関係論専攻。
にしむら・いたる	中央大学商学部経営学科助教。労使関係論専攻。
やました・みつる	明治大学経営学部教授。産業・労働社会学専攻。