閉ざされた労働組合から開かれた労働組合へ

法政大学
キャリアデザイン学部教授
松浦 民恵氏

東京大学
社会科学研究所教授
水町 勇一郎氏

連合総合
生活開発研究所主幹研究員
中村 天江

働く人の発言と当事者性

中村　働く人の多様化が進み、働き方のニーズが個別化している中で、労働組合のこれからのあり方について議論したいと考えています。最初に、現在の日本の労使関係の課題をどのようにとらえているかお聞かせください。

松浦　私が危機意識を持っているのは、労働者側の発言機能の低下です。例えば「働き方改革」についていうと、政府が決めた方針のもと、人事主導で進められたケースが多く、結果として「働かせ方改革」になってしまったのではないかと危惧しています。

「働き方改革」のセミナーに参加されている従業員や管理職の方々に、「あなたがたはどのように働きたいですか」とたずねても、なかなか答えが返ってこないことがあります。「働かせ方改革」への不満はあっても、それなら自分達はどういう働き方をしたいのかを、労働者が考えて発言する機能が弱くなっているように感じています。

水町　働く人の多様化や働き方の多様化のなかで、法律で何でもかんでも決めて、守ってもらうことが難しくなっています。労使の話し合いや、情報の見える化により、自主的な取り組みを進めていこうというのが世界の動向です。

労働組合の組織率は海外でも低下していますが、日本の問題は、ユニオンショップとチェックオフで成り立つ企業別労働組合が基盤となっていることです。ユニオンショップの人たちの多くは、必ずしも積極的に組合活動をしようという意識をもっていません。入社のときから組合費を自動的に天引きされ、忙しいなか役員が回ってきたので非自発的に組合活動をしているのが、日本の組合活動で多く見られる姿です。

加えて、組合員による組合のための組合運動になっていて、組合活動が市民の共感、尊敬を

受けるようなものに必ずしもなっていません。組合として、その構造をどのように意識し、変えていくかという視点が大切です。

中村　私も、働き方の多様化や雇用の流動化が進み、キャリア自律が求められるようになっていますが、日本では働き方は会社選びによって実現するもので、自分たちで創るものとは思えていないことを懸念しています。

国際調査を行ったところ、入職タイミングで企業と働き方についてすり合わせている個人の割合は、アメリカやフランスなど海外諸国は8割、9割のところ、日本は5割しかありませんでした。

労働者がこのように受け身になってしまった背景には、教育も含め、労働者は企業に比べ弱い立場にあることを前提とした、パターナリスティックな政策や労働法制の影響があると考えています。制度や仕組みが拡充されてきた一方で、個人ひとりひとりの力は十分にエンパワーされてこなかったので、個人は働くことに対する当事者性をもてないままになっています。

松浦　伝統的な日本的雇用システムでは、長期雇用の労働者が、経営側と一緒に組織を良くしようと、より踏み込んで発言できることが強みだといわれてきました。

しかし、あるデータを分析したところ、勤続年数が長いだけでは、労働者の発言が必ずしも活発化しないことがわかりました。勤続年数だけではなく、自分達の組織をより良くしたいというような組織への愛着が発言につながります。組織に対する労働者の愛着を取り戻すことが大切です。

水町　フランスの組合組織率は約10%で日本よりも低いですが、労働組合の存在価値や社会的意義は大きなものがあります。

中村　フランスは労働協約の適用率が90%を超えていますね。

水町　そうです。フランスではユニオンショップやチェックオフがない状態で、約1割の労働者が、自ら組合費を払い、自分の時間を使って、組合活動に取り組んでいます。彼らは、組合員ではない全労働者・全国民のために、社会運動として組合活動を行っています。

組合員ではない人も、組合がストライキをするといえば、共感してストライキに参加しますし、市民運動でデモにも参加をします。その意味で、組合員ではない人が組合活動家に対し、尊敬の念をもちながら、共感しています。

日本でもコミュニティーユニオンが出てきていますし、昨年は茨城県で労働協約の地域的拡張適用が決まりました。労働組合のない所にも自分たちが作ったルールを広げ、単一企業に閉じない労使関係が広がりつつあります。

メンバーシップ型とジョブ型

水町　根源的には、「労働関係は契約なのか、制度なのか」「働く人は個人なのか、共同体なのか」の議論があります。ローマ法では、個人と個人で、労働と対価としての賃金を交換する取引契約だと考えるのに対し、ドイツのゲルマン法では、働くことは企業組織や共同体にメンバーとして参加をする関係として捉えられており、単純な契約ではありません。

日本は実態としてはゲルマン法以上に共同体的な性格が強い。それが終身雇用であり、メンバーシップ型です。企業という共同体に入ることで、雇用関係や労使関係が形作られ、組合もその形で展開され、機能してきました。しかし、いまやメンバーシップ型の問題が浮き彫りになり、ジョブ型に変わっていく過渡期にあります。

ジョブ型では、個人が持つスキルと、ジョブに対する企業の評価を結びつけるので、契約型や個人型に近づいていきます。雇用がジョブ型になれば、労使関係も企業共同体的なものから企業を超えた社会的なものに変わっていきます。

そうすると、労働組合もジョブの観点や企業を超えた視点から組合運動を考えていかなければなりません。

松浦　水町さんと私は、ジョブ型に対する考え方が少し違うかもしれません。日本で企業別労働組合が形成されてきた背景には、企業特殊的能力を重視する日本的雇用システムがあります。企業別労働組合の合理性は、今もある程度存在していると私は考えています。

昨今の企業別労働組合の問題は、職場の課題、目の前にある新しい課題を十分に吸い上げられていない、また、発言を通じた課題解決につなげられていないことです。その点が、ジョブ型かどうか、企業別かどうかという以上に深刻な問題だと思います。

グローバル企業を中心に展開されている“ERG”（Employee Resource Group）という従業員グループのインタビュー調査を実施したことがあるのですが、衝撃を受けたのは、当事者が自発的に、自分達の目の前の課題の解決に取り組んでいることです。日系企業のERGにもお話を伺う機会がありましたが、「自分達の組織を自分達の力で変えてやる」という姿勢が鮮明で、当事者意識に圧倒されました。

中村　ERGの活動は、労働組合とどこが違うのですか。

松浦　限られたインタビュー調査の範囲ですが、ERGでの活動は、伝統的な労働組合に比べて、自発性、柔軟性、開放性が高いと考えています。ある日系企業が、人事主導で女性活躍推進のプロジェクトチームをつくったのですが、人事主導だとメンバーが受け身になり、活動がなかなか活発化しなかったそうです。ところが、人事が「あなたたちの好きなようにやってください」と手を離したところ、メンバーに当事者意識が芽生え、活動が一気に活発化したということです。

自分たちの発言や取り組みによって実際に組織が変わると、活動の手応えを実感できます。労働組合の活動も、この人事主導のケースと同じように、メンバーが受け身になっているのかもしれません。また、ERGは労使の枠組みにとらわれず、課題解決のためであれば人事とも手を組みます。ERGのメンバーには管理職が入っている場合が少なくないですし、役員を巻き込んで課題解決や発信につなげている例もあります。

中村　メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へという変化のなかで、労働組合が果たさなければならない役割は2つあると考えています。

1つ目は、現状、日本企業のほとんどの職場はメンバーシップ型のままですが、そのメンバーシップの質はどうなのかという点です。総合労働相談では、10年連続で「いじめ・嫌がらせ」が1位です。労働組合のある企業でもパワハラ自殺が起きています。13カ国で行った国際調査において、人間関係による離職が最も多いのは日本でした。

つまり、企業別労働組合は、職場のメンバーシップの質を高められるか問われています。例えば、三井物産労働組合は組合員調査で問題のある職場を効率的に特定し、必要に応じて介入しています。組合役員が全ての人に会って、情報を集めるのではなく、データにより組合の生産性を高め、組合員への関わり方の精度を高めています。

2つ目はジョブ型雇用になると、定期昇給が

機能しなくなることです。日本企業の賃上げはベースアップと定昇に負っています。しかし、ジョブ型雇用では勤続年数や年齢によって賃金は上がりません。ジョブ型雇用のもとで、賃上げの仕組みをどのように整備するのかはこれからの重要な論点です。

組合活動家への尊敬や共感

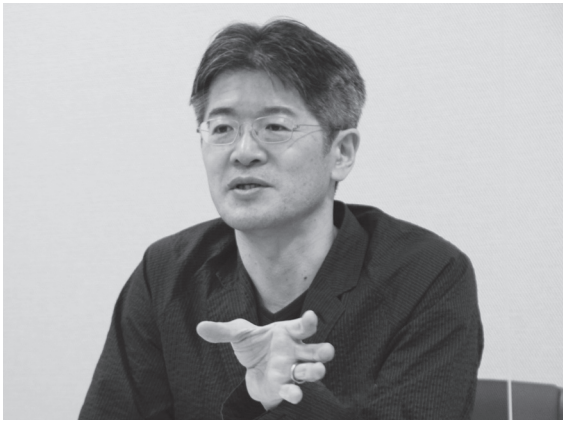
水町　長い目で見れば、日本の生産性は落ちていて、実質賃金も上がっていません。複合的な要因があるものの、ここで変えなければ10年後、20年後は泥沼です。労働組合が変革の意志を持てるかです。

ドイツもフランスも伝統的に、社会運動や組合活動に対する高い意識、尊敬があります。社会的パートナーシップが大切であり、それを担うのは経営者と労働組合です。両者の話し合いによって社会のルールを決めるという文化があります。組合活動家は尊敬される職業の一つです。

中村　ドイツは企業の監査役会（Aufsichtsrat）に労働者代表が入っています。社会の意思決定のあらゆる階層に、労働者側の立場から関与できる。労働者の当事者性を高め、それがキャリアの目標にもなります。

日本の企業別労働組合は、管理職手前の人たちで運営していて、いずれは抜けていきます。組合役員が2、3年で代わることもよくあります。これだと、組合活動で長くリーダーシップを発揮しにくいので、構造的な問題が後回しになり、プロフェッショナルが育ちにくい。また、経営がグローバル化し、事業変化のスピードが加速しているので、労使間で情報や経験の差が広がっているようにもみえます。

日本でも、組合活動を経た個人のキャリア形成がもっと魅力的になれば、優秀な人が集まり、組合がより建設的な役割を果たしていけるようになります。



松浦　労働組合が一番大切にすべきなのは、働く人たちの共感と支持を得ることだと思います。働く人が多様化をしてきている一方で、労働組合の活動が、一部の人だけが関わる、閉ざされた活動のようになってしまうと、共感も支持も広がらないでしょう。まずは企業の中で、労働組合の活動をより開かれたものにしていく必要があります。

そのためには、労働組合の活動内容や意義を、多くの人に理解してもらうことが重要です。一般の組合員の方々から、組合費徴収への不満を少なからず耳にしますが、労働組合は、一般的な従業員グループと異なり、さまざまな法的保護を受けられる組織です。組合員が困ったときに、労働組合は頼りになるのだということもあまり理解されていないので、労働組合についてPRすることも大切ではないでしょうか。

中村　単組の方にヒアリングしたら、「僕たちは黒子でいいです」とおっしゃるんです。その組合はパワハラ問題の解決などに尽力しているのですが、組合員のプライバシー保護と、問題を公けにしたくない経営を慮り、活動内容を組合員にも報告していません。それでは、組合員には労組は何もしていないように見えてしまいます。

奉仕精神の強さが、組合員の理解を得ることに対しては逆に作用してしまうこともあるので、情報発信をもっと意識的に行う必要があります。

閉じた組合を開放する

松浦　ユニオンショップとチェックオフは、労働組合の組織基盤の安定に寄与する仕組みですが、組織基盤の安定は、組合への加入勧奨の労力を必要な活動に振り向けられる面がある一方で、改革の必要性への感度を鈍らせる面もあるかもしれません。

水町　組合の運動は、ユニオンショップとチェックオフのままでも変えられます。日本の労働組合法は、組合員が2人いれば組合として認めていますし、企業レベル・地域レベル・全国レベルいずれでも組織化が可能です。

労働組合の活動は、正当なものであれば、つまり他人の権利を侵害しないものであれば、広く様々な活動をしてよいと、憲法28条や労働組合法で認められています。非組合員にも適用されるルールを作る、消費者運動や環境運動と連携した活動をするなど、日本は諸外国に比べて自由です。

労使が企業の中に閉ざされた組合運動、企業の中に閉ざされた労働協約ではなく、それ以外にも適用されるルール作り、話し合いをしたければ、法制度自体はこれを広く認めているので、その選択肢を広く利用すればよいのです。企業別労働組合が従業員や組合員のための組織からどのように抜け出していくか。根本にある意識を変えていけば、法律を改正しなくても、いくらでも変えられます。意識と行動の問題です。

中村　法律は、様々なことができるように作られていますが、現状、十分に使われていません。「誰がどう使いこなすか」が問題で、松浦さんがおっしゃるように働いている人たちがどのように働きたいかを言語化できていなかったら、法律を活かそうとは思えません。

組合役員への調査では、「決められた行事にしか取り組んでいない」が5割を超えています。組合活動を続ける中で「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」との回答も5割近くあります。賃上げや雇用維持といった伝統的なテーマを抱え、眼前の課題で手一杯になり、余力がないために、今日的な課題への対応が遅れているのです。

環境変化により、実現しやすい課題・実現しにくい課題は変わります。今であれば、ハラスメント防止やテレワークなどは、組合員のニーズに応えられる課題です。実現が難しい課題を掲げて団結を仰ぐよりも、実現できる課題に着実に取り組むことで、組合員からの支持は高まります。そのためには、組合自身が働き方を改革し、自社以外の取り組みにアンテナをはることが必要です。

企業を越えたセーフティネット

松浦　欧州では、産業別の労働組合と経営者団体の双方が、職業教育や職業資格の整備に関与しています。日本でも産業別の労働組合や経営者団体が職業教育にもっと関与できる余地があるのではないかと考えています。職業能力を高めることは、あらゆる労働者にとってメリットがあり、待遇の改善にもつながります。

中村　同感です。ただ、能力開発は個人の中長期的なキャリア形成にとっておおいにプラスで必要でも、労働者自身が積極的に教育訓練を望んでいるとは限らないという現実があります。そのことが、労働組合が教育訓練拡充を先導できていない根底にあるように感じます。

松浦　例えば業界単位で共通して必要となる知識や能力はあると思います。それらを形成するための職業教育を複数の企業で一緒に行えば、コスト効率が向上し、Win-Winな関係になり得ます。共通して必要な知識や能力の形成については、経営側が関わることも必要ですが、労働組合としても関わっていく意義があると思います。

最近は、組合員のキャリア形成支援を行って、若者の関心を高めている労働組合の事例も出てきています。そのような事例とも通じるところがあるかもしれませんが、職業教育は、あらゆる労働者の関心事になり得るはずです。

水町　技術と市場の動きが早くなり、1つの企業で1人の労働者を30年、40年も守り続ける雇用保障が難しくなっています。そのなかで、企業を越えたセーフティネット、雇用保障をどうするのかが、世界各国で共通している課題です。

解雇に規制をかけていても、企業が倒産し、解雇同然になることもあります。ヨーロッパでは、それで失業者が増えてしまいました。失業者が増えるとその分、再就職や訓練が難しくなるので、ヨーロッパが出した一つの答えは、きちんと教育訓練をして、就職や転職につなげていくことです。そのための最もリーズナブルな制度として、労使で話し合い、組合も関与しながら教育訓練をして、次の場所に就職させるシステムをつくりました。

雇用流動化と組合の交渉力

水町　事業譲渡や事業承継があるときに、ステップを踏みながら、失業することなく次へ移していく。現在は一部の企業で、出向など、企業間での調整がつく範囲内で部分的に行われていますが、これが広くできるようになれば、人員余剰の企業から、人員が足りない企業へと、労働者を移動させる組合運動や労使関係もできていきます。コロナ禍のUAゼンセンの出向・転職支援はその代表でしょう。

企業別労働組合から横にネットワークを広げていくことで、教育訓練や望ましい労働移動も進んでいきます。横のつながりを見ながら、実態に合わせて企業別労組や産別労組が組織のあり方を変えていくことで、環境変化に対応できるはずです。

松浦　日本的雇用システムの一番の問題は、労働者の活躍の場が一企業に閉じていることです。経営側にとっても、閉ざされた組織の中でしか従業員に成長機会を提供できないと、従業員の育成にも支障が生じます。それもあって、近年、副業を認める企業事例が出てきているわけです。一度辞めた後に戻ってくる、途中から請負契約を結んで自由に働くなど、企業と働く人の関係性には様々な形があっていいはずです。私はこれを開かれた長期協働と呼んでいます。

中村　副業は、個人のキャリア形成の可能性を広げるものでもありますが、労働組合の方から「副業について組合から使用者との議題にあげることはない」といわれたことがあります。他社で働くことを含めたエンプロイアビリティ向上策を組合が認めると、使用者は雇用維持の責任を果たさなくなるからと。

少しずつ変わってきてはいますが、日本の労働組合は労働移動に対して積極的な推進はしてきませんでした。しかし私は、雇用は流動的なほうが、組合の交渉力は高まると考えています。なぜなら、組合の使用者に対する交渉力の源泉はマンパワーだからです。

「要求をきかなければ、ストライキになる」「不満を放置すれば、従業員が辞める」というのが、使用者が回避したい事態です。しかし、いまやストライキはほとんど行われず、一方で、労働移動も円滑ではないため、使用者の意向と合わせ

る形でしか妥結点を見出せないので、組合は大変だと思います。

水町　ストライキの交渉力担保機能はゼロにはなっていませんし、重要です。伝統的には、同じ場所で働き、利益を同じくする労働者が一斉に工場からいなくなることによって圧力をかけてきました。ただ、働き方が変わり、ストライキによって圧力をかけにくい構造になってきていることも事実です。

争議行為の正当性が認められる範囲内という制約はつきますが、言論の自由も保障されているので、その形で組合運動を展開することもできます。例えば、組合員2人でも、市民に訴え、共感を得ればよいのです。

一方的な言論活動ではなく、この組合活動は社会に支えられ、社会を変えていくための第一歩として、自分たちの活動を展開している。それによって、企業としてもきちんと相手をして、話し合って、実態を変えていかなければならないと思わせる情報発信力、説得力が鍵です。

中村　雇用の流動化に必要なのは、個人が希望すれば、前職以上の待遇で転職できる健全な労働市場です。具体的には、賃金の増加をともなう転職が突破口になると考えています。

日本で労働移動が広がらない一因は、前職よりも給料が下がる転職や、人間関係や企業特殊的技能はリセットされるのに、給料が同じ転職しかできないことです。海外諸国では転職によって給料が増える人が数多くいます。

なぜ日本企業は前職以上の給料を払えないかというと、自社の賃金表で、この等級の人は600万円、800万円などと決めているので、前職で1000万円だったとしても800万円しか出せないわけです。それで人を獲れず、事業成長の機会を失うのは、企業にとっても従業員にとってもマイナスです。ジョブ型雇用によって柔軟な人材の受け入れが広がることを期待しています。

水町　賃金は、大企業でも50代から再就職に向けてどんどん下がっています。出向や転籍をしたときに、60歳まで元の企業と同じ給料を保障してくれる所は、ほとんどありません。企業内の事情で賃金がどんどん減っていくときに、労働組合同士が横でつながり、転職を支援できると、賃金の事情も考慮した労働移動のサポートができるかもしれません。

社会のなかの労働組合

中村　いまや、ストライキを望まない労働者が沢山います。他の国に比べて日本では、デモや署名活動など、様々な社会運動が行われていない

という研究結果もあります。このような日本で労働運動を広げていくには何が必要なのでしょうか。

松浦　予定調和でない発言や活動が疎ましがられる風潮は、日本では労働運動に限らず、多くの場面でみられます。例えば「キャリア自律が大事」と言われていますが、多くの労働者は、どこまで本気でキャリア自律を求められているのか、半信半疑で空気を読もうとしているようにみえます。このように、空気を読みながら自分の行動をコントロールする風潮があるのは、組合活動に限ったことではありません。

この状況を変えるには、ひとりひとりが少しずつ勇気を出して「あえて空気を読まない」行動をしていくしかないと思います。空気を「変えられる」人材を大切にしていくことも重要です。

水町　最大の問題は、組合運動が企業や組合員の中での内向きだったことなので、意識的に外に広げていくことが大切です。競争環境のなかで経営は外を見ているのに、組合員は企業の中しか見ていないのでは、対応が後手に回ってしまいます。

組合同士が横でつながって、勉強をして、共通の視点を持つことで、活動としても横につながっていくことです。活動としても横に広がっていくことによって、企業別労働組合の企業の中だけの視点から、意識としても活動としても脱却していきます。結果的には、市民の共感や尊敬を受けられる活動になっていくかもしれません。

中村　変化の時代。組合自ら視野や行動を変えていくことが、変革の第一歩になります。労働組合は、働く人たちにとってどんな存在であるのか、近年注目されている組織の「パーパス」、組合でいえば理念やミッションを再確認する時期に来ているように思います。

松浦 民恵氏　　法政大学　キャリアデザイン学部 教授

専門は人的資源管理論と労働政策。労働政策審議会職業安定分科会労働力需給制度部会の部会長代理を務める。著書に「シリーズダイバーシティ経営 働き方改革の基本」（共著）、「営業職の人材マネジメント」などがある。

水町 勇一郎氏　　東京大学　社会科学研究所 教授

専門は労働法学。著書に「労働法〔第９版〕」、「労働法入門 新版」、「集団の再生―アメリカ労働法制の歴史と理論」、「労働社会の変容と再生―フランス労働法制の歴史と理論」、「パートタイム労働の法律政策」などがある。

中村 天江　　連合総合生活開発研究所 主幹研究員

「働くの未来」をテーマに調査研究・政策提言を行う。「2025年」「Work Model 2030」等を発表。著書は「ジョブ型 vs メンバーシップ型」（共著）など。「理解・共感・参加を推進する労働組合の未来」研究会を推進中。