

特集

労働組合は ソーシャル・キャピタル！

解題

労働組合とソーシャル・キャピタルの交差点

中村 天江 4

寄稿

労働組合とコミュニティ・オーガナイジング

—思想的源流と米国からの示唆—

山崎 憲 10

労働組合は地域のソーシャル・キャピタルを育めるか

荻野 亮吾 15

ソーシャル・キャピタルからみた労働組合

稻葉 陽二 20

4つのキャピタルと労働組合

西村 孝史 25

卷頭言 2

民主主義の学校として

九段南だより 30

社会保険をていねいに扱ってほしい

最近の書棚から 31

山田 錢夫 著

『ゆたかさをどう測るか —ウェルビーイングの経済学』

今月のデータ 32

連合「連合と労働組合のイメージ調査」、

経団連「社会貢献活動に関するアンケート」ほか

地域、個人、労働組合、企業、 「四方良し」の社会貢献活動へ

事務局だより 36

民主主義の学校として

連合総研理事長

神津里季生

参院選は重要な節目となった

7月20日に行われたこのたびの参院選はその選挙結果もさることながら、実際に重要な節目としての意味を様々な側面で有しているものと思います。日本の民主主義の根幹を揺るがしかねない問題もこの参院選とそこに至る状況のなかに潜んでいることは決して看過されてはならないと思います。まずは課題の検証が必須であり、その一つにSNSの問題があります。

公職選挙法のダブルスタンダード

私は3月末に出した連合総研ホームページ上のコラムにおいて、「怠けたままのSNS対応」と述べたうえで、いくつかの指摘をしました。少し長くなりますが一部を以下に抜粋します。

SNSが解禁された2013年当時には想定していなかった事態が起きているのである。動画の広告収入によって収益を上げるアテンションエコノミーなどという手法は全く認知されていなかった。アテンションエコノミーが厄介なのは、政治・選挙が「コンテンツ」として扱われ、それを「稼ぐ材料」にする人が爆発的に増えているということなのである。2013年の法改正時点で想定されていないことが起きているのであるから、カネに関わる問題については公職選挙法の適用の如何を示すことは当然のことであろう。(中略) 公職選挙法はもはやダブルスタンダードとなってしまっている。

(中略)

忘れてはならない。政治的自由は、カネの魔力を断ち切ることで初めて担保されるべきものなのである。政治家の主張や政策に対する「まごころ」さえあれば、カネなどなくとも共鳴する内容を拡散するはずであるし、そうしていけばいいのだ。だからこそ、政治がらみ、選挙がらみの動画拡散は、広告料収入の適用外とすべきなのである。「カネ」を選択するのであれば、政治・選挙をコンテンツにするなどということである。……

この問題は有効な手立てが講じられないまま参院選を迎えたわけです。あることないことSNSで拡散されて、それを鵜呑みにし

たり、そしてそれを食いものにする人たちが、さらに一気に広がったのではないでしょう。検証とともにしかるべき手を打つ必要があります。おざなりにされていい問題ではありません。

与野党政策協議の重み

政治そのものの動向についても目を離すことができません。衆議院のみならず参議院でも少数与党となった政治構造のなかで、自公連立与党はもとより、野党各党においてもじっくりと腰の入った政策協議を形成できるのかが問われます。先の通常国会でも、テーマごとに、また特定の組み合わせの与野党ごとに協議が行われ一定の結論を見出す努力が積み重ねられたわけですが、そのようなパッチアートの繰り返しだけではこの国の持続性は確保できません。ますます危ういものとなるばかりです。中長期の視野を持ちながら、大ぐくりのテーマ設定において、与野党が各自の政策能力を活かし、しっかりと協議を重ねて合意形成をはかるという姿が実現されなければなりません。

民主主義の学校として

労働組合はいわゆる「既成勢力」の一つとみなされ、オールドファッションとして退けられがちです。しかし見誤ってはなりません。日本の社会が長年怠ってきた「主権者教育」をどこの誰よりも地道に丁寧に展開してきた組織です。政治と選挙の大切さを説いてきた存在です。民主主義の学校として、今こそ一段とそのギアをあげるべきときです。

連合は常日頃から働く者・生活者のための政策を練り上げ、各党に要請行動をとっています。今後の与野党政策協議の状況を咀嚼して組織のなかで共有する能力を具備しています。そして極めて重要なことは、労組は、働く者すべての年代をカバーする存在であるということです。参院選の状況で明らかのように、世の中には年代ごとの分断が生じています。政治と選挙の本質を学ぶ機能を年代を越えて有する労働組合の価値は、社会的にも極めて大きいものといえるのではないでしょうか。

特 集

労働組合は ソーシャル・キャピタル！

近年、賃上げや働き方改革において、労働組合が再評価されている。だがその一方で、経営主導、政治主導の変化に対し、「このままだと労働組合の存在意義は低下する」と危惧する組合リーダーも出てきている。いったい労働組合はこれからどんな社会的役割を果たしていくのか——。

相互扶助の連帯からなる労働組合は、元来、極めて社会的な存在である。よって、信頼と互酬性をともなうネットワーク「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」に労働組合の活路はある。ソーシャル・キャピタルに関しては膨大な研究が存在し、個人のキャリア形成や人生、コミュニティや地域にポジティブな効果をもたらすことがわかっている。労働組合はソーシャル・キャピタルの一種だが、意外なことに日本ではこれまで、労働組合に関するソーシャル・キャピタルの研究は行われてこなかった。そこで本特集では、ソーシャル・キャピタル研究の第一人者に、企業内部と地域における労働組合の現状と可能性について考察いただいた。

解題

労働組合と ソーシャル・キャピタルの 交差点



連合総研主幹研究員
中村 天江

経済的、政治的役割を越えて

労働組合の役割は何か——。簡単なようでいて、この問いに答えることは難しい。近年、賃上げや働き方改革の進展にともない、労働組合は再評価・再期待されつつある¹。だがその一方で、それらは労働組合以上に経営主導、政治主導によるのではないかという指摘も少なくない。実際、長年にわたり活力ある組合活動を行ってきた労働組合のリーダーたちから、「このままだと労働組合の存在意義は低下する」「究極的に考えると労働組合は不要になる」という危機感を聞くようになってきた。

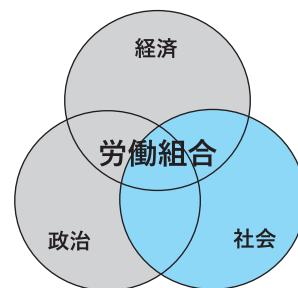
筆者は「労働組合の未来」研究会を推進するにあたって²、全国紙のなかで労働組合がどのように取り上げられているのかを調べたことがある。結果は予想通りで、労働組合は賃金や春闘、雇用調整、選挙や政策に関する記事で登場することが非常に多かった。逆にいえば、労働組合の他の活動が取り上げられることはほとんどなかった。また、アメリカ財務省がまとめた政策レポート『労働組合と中間層』(U.S. Department of the Treasury 2023)を、テレビで紹介する機会をいただいた際も、放送時間に限りがあるため、経済格差の是正や労働条件の改善に内容をしぼったらどうかという助言をいただいた。

このように今日の日本社会では、労働組合はもっぱら経済的、政治的なアクターだとみなされている。しかし、相互扶助の連帯からなる労働組合は、元来、極めて社会的な存在である(中村 2025 図I)。例えば、労働組合によるパワハラやセクハラ等の職場の人間関係への関与・介入は、狭義の経済的条件の改善には含まれない。また、労働組合が毎年行っている寄付や災害時の支援やボランティアも、経済的、政治的というよりも社会的な活動である。

労働組合にとって社会性³が重要な理由は大きく2つある。まず、労働組合がチカラを発揮すべきのびしろに、職場における人間関係の問題があるからである。労働者のウェルビーイング(幸福や健康、満足)は、金銭的報酬や労働環境の充実だけでなく、業務上の人間関係の影響を強く受ける。とりわけ日本では他国に比べて、良好な職場の人間関係を重視する割合が高く、その割合は賃金を上回っている(リクルートワークス研究所 2024)⁴。だが、1on1などの上司・部下のコミュニケーションがどれだけ整備されても、ハラスメントのような問題すべてを労働者が個人だけで解決することは難しい。職場の「世話役」を自任する企業別組合こそが取り組み、解決できる領域である。

また、少子高齢化や人口減少などを背景に社会課題が複雑化し、各種組織の社会課題への向き合い方が変わりつつある。経団連の調査によれば、経営側が社会貢献活動を行う理由として、「社員が社会的課題に触れて成長する機会」の選択率は、2005年調査では4%だったが、2024年調査では77%に激増し、「社員のモチベーション向上や帰属意識の強化」も2020年調査の45%から2024年調査では74%に大幅に増加している(経団連 2025)。ところが、厚生労働省の調査によれば、「社会活動、地域活動」に力を入れている労働組合の割合は、2008年調査の12.4%から2023年調査では

図I 労働組合の存在意義



3.6%に減少している(厚生労働省 2008; 2023)。だが、支え合い・助け合いを標榜する労働組合には、地域や社会の課題を看過したくない者も一定数存在する。

労働組合のあり方があらためて問われる今、その活路は労働組合の社会性にあるのである。

つながり、信頼、互酬性

「ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)」という言葉を聞いたことがあるだろうか。ソーシャル・キャピタルとは、お互いさまの規範と信頼をともなう人々のつながり(ネットワーク)のこと、労働組合もソーシャル・キャピタルの一種といつができる(Putnum 2000)。ソーシャル・キャピタルは個人の人生やコミュニティにポジティブな影響をもたらすため、社会学、政治学、公衆衛生学、教育学、経済学、経営学など広範な分野で研究され、政策にも反映されてきた。

例え、OECDは人々のウェルビーイング(幸福や健康、満足)を把握するためのフレームワーク(図2)において、将来のウェルビーイングを左右する要素を、①自然資本(ナチュラル・キャピタル)、②経済資本(エコノミック・キャピタル)、③人的資本(ヒューマン・キャピタル)、④社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)としている。人的資本は近年、日本でも非常に注目される概念になっているが⁵、それと並ぶのが社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)なのである⁶。

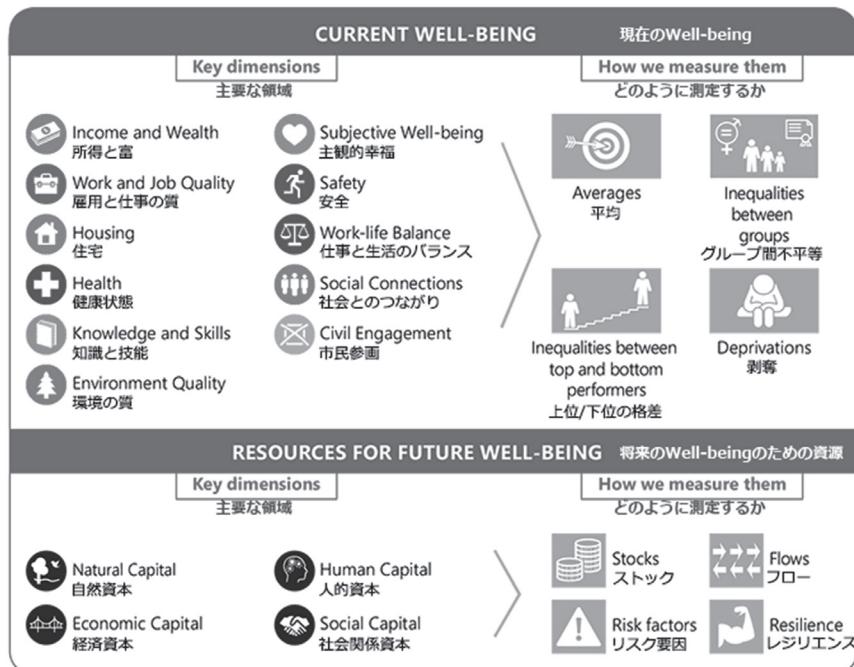
ソーシャル・キャピタルには複数の定義があり、ま

た、その視点も個人レベル、集団レベル、社会レベルと多岐におよぶのだが、紙幅に限りがあるため、ポイントだけ紹介しよう。図3は、今回寄稿いただいた稻葉陽二氏による概念整理と論者に関する図を、一つにまとめたものである(稻葉 2013)⁷。

マクロレベルの定義では、ソーシャル・キャピタルを個人ではなく、社会やコミュニティに帰属すると位置づけた、政治学者ロバート・パットナムによる「協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼・規範・ネットワークなどの社会的仕組みの特徴」という定義が有名である(Putnam 1994)。パットナムは世界的なベストセラーとなった著作『孤独なボウリング 米国コミュニティの崩壊と再生』(Putnam 2000)において、労働組合をソーシャル・キャピタルの一例として取り上げている。パットナムの主張はOECDの方針や社会政策、健康政策に大きな影響を与えた。

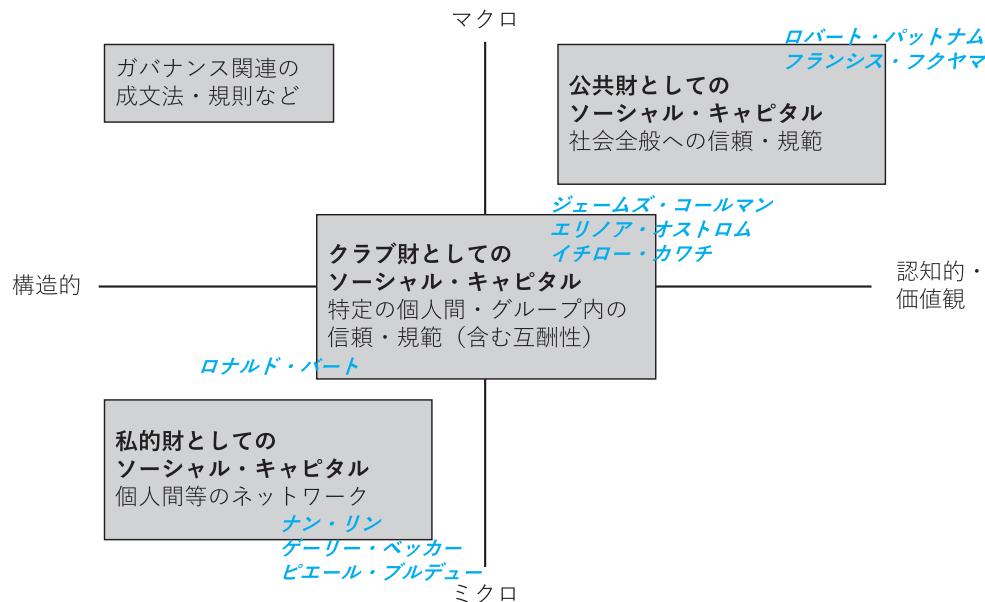
一方、ソーシャル・キャピタルをミクロレベルで、個人に帰属するととらえる流派もある。その筆頭である社会学者のナン・リンは、人的資本(ヒューマン・キャピタル)は技術や知識、証明を得るために訓練や実践プログラムへの投資であるのに対し、社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)は「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会ネットワークのなかに埋め込まれた資源」と定義した(Lin 2001)。ソーシャル・キャピタルの効能は、個人の職探しや昇進といった私的な場面でも発揮される。

図2 OECD のウェルビーイングのフレームワーク



(出所)OECD(2020)の鈴木(2023)による訳出

図3 ソーシャル・キャピタルの概念整理と主な論者



(出所)稻葉(2013)をもとに筆者が一部改変して作成

また、特定の集団におけるメゾレベルのソーシャル・キャピタルも存在する。研究の進展にともない、ソーシャル・キャピタルにおける「信頼」や「互酬性」は、見ず知らずの他人を含む一般的なものと、知り合いなどに特定化されたものに二分されるようになった(Uslaner 1999)。自治会や労働組合など、特定の構成員で形成される集団は、集団内のつながりや組織同士のつながりに関して、メゾレベルのソーシャル・キャピタルとして分析できる。

ソーシャル・キャピタルの類型と二面性

ソーシャル・キャピタルには他にもさまざまな分類が存在する。労働組合の現状や今後のあり方を検討するうえで役に立つであろう2つの区分を紹介しておきたい。

まず、ソーシャル・キャピタルには、「結束型(bonding)」「橋渡し型(bridging)」「連結型(linking)」という類型がある。結束型ソーシャル・キャピタルとは、内向きの志向をもち、排他的なアイデンティティと同質的な集団を強化していくもので、特定の互酬性を安定させ、連帯を動かしていくのに効果的である。橋渡し型ソーシャル・キャピタルとは、外向きの志向をもち、社会的亀裂をまたいで人々を包含するもので、外部資源との連繋や情報伝搬に優れ、より広いアイデンティティや互酬性を生み出す可能性がある(Putnum

2000)。これらは水平的な関係性を前提にしているのに対し、連結型ソーシャル・キャピタルは、権力や資源、社会的地位の違いから生じる階層を縦断する結びつきである(Woolcock 2001)⁸。なお、これらは排反する類型ではないため、結束型かつ橋渡し型といった複数の性質をあわせ持つソーシャル・キャピタルも存在しうる。

また、ソーシャル・キャピタルには光と影の二面性がある。ソーシャル・キャピタルのポジティブな効果として、地域社会の安定や市民の健康の促進、教育水準の向上、企業の経済活動への寄与、政府の効率への影響などがある(稻葉 2011)⁹。一方で、ソーシャル・キャピタルはネガティブな効果をもたらすことがあり、これを「ダークサイド」という。結束型ソーシャル・キャピタルは、内集団への強い忠誠心から外集団への敵意や排除を引き起こし、橋渡し型ソーシャル・キャピタルは外向きの志向が強すぎると、内部の協調性が失われ、コミュニティが荒廃していく危険性がある(Putnum 2000)。

稻葉(2021)は、とくにクラブ財に関しては、潜在的なダークサイドを意識する必要があると指摘する。なぜなら、自治会やボランティアグループのように、社会的に正当な目的をもち、公益に資すると評価される組織で形成されるソーシャル・キャピタルであっても、参加していない者を排除するという構造を基本としており、さらに内集団への忠誠心から不正を見逃すといった行為を誘発することがありえるからである。

労働組合の多面性を説明できる理論

労働組合の実態や特徴はソーシャル・キャピタル理論によって説明できる。企業別労働組合は同一企業に勤める組合員をもつた労働者で構成されているためクラブ財である。産別労組も特定の産業で働く組合員の集まりなのでクラブ財である。

例えば、正社員中心の労働組合のなかには、いまもパートタイムや有期雇用で働く労働者に組合員資格を与えていないところがある。こうした状況は、正社員組合による他の雇用形態で働く労働者の排除だとして批判されてきた。これは内集団を優先した結果、生じるダークサイドそのものであり、伝統的な日本の雇用慣行における正社員中心の労働組合は、結束型ソーシャル・キャピタルの典型といふことができる。

一方、組合関係者にはよく知られているように、パートタイム労働者の組織率は右肩上がりで上昇している（厚生労働省「労働組合基礎調査」）。いち早くパートタイムや有期雇用で働く労働者を組織化した労働組合のなかには、正社員の待遇が下がっても、同じ職場で働く仲間の組織化を優先したところもある。春闘でも正社員よりも正社員以外の雇用形態の労働者の賃上げを優先して求める組合も増えている。こうした労働組合は連結型ソーシャル・キャピタルを形成しているといえよう。

さらに、複数の労働組合が合同・連携して行うレクリエーション活動や災害対応のボランティア活動では、橋渡し型ソーシャル・キャピタルが機能する（中村 2025）。また、2025年6月に法制化されたカスタマーハラスメント対策は、UAゼンセンが立ち上げ、他産別の協力を得ながら、176万筆の署名を集め、数年がかりで推進した運動である¹⁰。この運動は労働組合に対する信頼や期待、つながりがあってこそ実現したものである。

これら3つの事象は、いずれも、今日の労働組合のある面を表すものとして着目されてきたが、これらを共通して説明する学術理論の裏付けは欠如したままである。ところが、ここにソーシャル・キャピタル理論をもちこむと風景が一変する。労働組合のさまざまな特徴を、ソーシャル・キャピタルの概念すべて説明できるようになるのだ¹¹。

加えて驚くべきことに、日本ではこれまでソーシャル・キャピタル理論にもとづく労働組合の研究は行われてこなかった（中村 2024; 2025）。労働組合についても、ソーシャル・キャピタルについても、多数の研究があり、また、ソーシャル・キャピタル理論の始祖ともいべきパットナムのベストセラーで労働組

合はソーシャル・キャピタルとして取り上げられているにもかかわらずである（Putnum 2000）。

しかし、ソーシャル・キャピタルというレンズを通して労働組合を考察するメリットは大きい。まず、労働組合の社会性について正面から論じることができる。また、ソーシャル・キャピタルに関する膨大な先行研究の知見を活用できるようになる。とくに組合運動はイデオロギーの影響が強く、質的研究は量的研究に比べて観察者の価値観や評価が入り込みやすいため、確立された研究装置をもちいることで認知バイアスを補正できる利点は大きい。これらの帰結として、労働組合のプラス・マイナス両方の実態と可能性について、これまでとは異なる角度から考察が可能になる。

4つの着眼点とメッセージ

こうした意図のもと、本特集では、ソーシャル・キャピタル研究の第一人者4名に寄稿いただいた。4本の寄稿のうち、2本は地域における労働組合のあり方、もう2本は企業内部における労働組合のあり方について考察いただいた。それぞれの概要を紹介しよう。

まず、第一寄稿は、山崎憲・明治大学経営学部教授による「労働組合とコミュニティ・オーガナイジング—思想的源流と米国からの示唆—」である。アメリカの労働運動・社会運動に精通する山崎氏は、労働運動を通じて社会課題を解決する「社会運動ユニオニズム」の核である、コミュニティ・オーガナイジングの思想的源流と実践の歴史から、労働組合がいかに社会全体の利益を調整する全体最適機能を獲得できるのかについて考察する。アメリカの労働組合の全国組織であるAFL-CIOは、環境団体や学生団体とパートナーシップを構築し、影響力を拡大した。オルガナイザーに対するソーシャル・キャピタルの特質を取り入れた教育の充実が、コミュニティ・オーガナイジングを支えていると山崎氏は指摘する。

第二寄稿は、荻野亮吾・日本女子大学人間社会学部准教授による「労働組合は地域のソーシャル・キャピタルを育めるか」である。荻野氏は教育学をベースに、コミュニティ・エンパワメントについて研究されており、自治体や生活協同組合など、個人と社会の間に位置する「中間集団」について多数の調査研究を行っている。荻野氏は、クレディセゾン労働組合中央執行委員長の佐藤光明氏と松江市職員ユニオンの出身で（株）Be Oneを立ち上げた丹羽野真也氏に聞き取りを行ったうえで論稿をまとめてくださった。荻野氏は労働組合が地域でソーシャル・キャピタルを形成

するためには、労働組合の本質的な価値をとらえ直したうえで、活動をデザインすることが不可欠だと述べる。

第三寄稿は、稻葉陽二・ソーシャル・キャピタル研究会主宰による「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）からみた労働組合」である。稻葉氏は日本におけるソーシャル・キャピタル研究を牽引してきた先駆者で、ソーシャル・キャピタル理論の全体像と要所をまとめた多数の著作がある。ソーシャル・キャピタルは、人々の直感に訴える概念の強さと、個人の人生からコミュニティや社会にいたる広範な領域に対する正の効果から、ポジティブな側面に注目が集まりがちだが、実際は負の効果も少なくない。寄稿では企業別労働組合がもつダークサイドについて論じ、労働組合は今後、出会いが多く、集団への加入と離脱が容易な組織に自己変革していくことが肝要だと進路を示す。

第四寄稿は、西村孝史・東洋大学経営学部教授による「4つのキャピタルと労働組合」である。西村氏は人的資源管理論(HRM:Human Resource Management)を専門とし、現在、日本労務学会の学会長をつとめている。西村氏は、個人の経験やスキルを示す人の資本、企業のノウハウや知識を組織に束ねる組織資本、職場の社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)、人事部門の社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)を区別し、これらに労働組合がどのような影響をおよぼすのかについて実証分析を行った。すると、労働組合は組織資本を高める一方で、人事とラインの連携が活発な企業では、労働組合がないほうがむしろ組織資本が高くなることが明らかになった。そのため、人事部と労働組合の併存や関わりのありようについてさらなる探索が必要だとしめくくる。

このように、いずれも労働組合とソーシャル・キャピタルの関わりについて論じているが、その切り口はまったく異なっている。ぜひ各寄稿をお読みいただき、第一人者の目には今の労働組合がどのように映っているのか確認いただきたい。

労働組合は変化の過渡期にある。人口減少により「中間集団」が衰退していく社会において、いまも約1000万人の組合員を束ねる労働組合のポテンシャルは大きい(宇野 2024)。労働組合を社会的アクターとしてとらえ直すことで、これから時代の労働組合のあり方を見出したい¹²。

1 海外でも不平等や経済格差の是正には労働組合の加入率を高める必要があるという議論がなされている (Wilkinson and Pickett 2010; U.S. Department of the Treasury 2023)。

- 2 研究会報告書：連合総研・連合『労働組合の「未来」を創る－理解・共感・参加を広げる16のアプローチ』を連合総研のホームページで公開している。
- 3 デジタル大辞泉によれば、「社会性」の意味は、①集団を作って生活しようとする、人間の根本的性質、②他人との関係など、社会生活を重視する性格。また、社会生活を営む素質・能力、③広く社会に通じる性質。社会生活に関連する度合い、である。
- 4 7か国調査において、「仕事で重視する項目」の上位3つを合算すると、日本は「良好な職場の人間関係」が59.3%で最多となるが、ドイツ、フランス、イギリス、アメリカ、中国、スウェーデンは「高い賃金・充実した福利厚生」など他の項目の方が高い(リクルートワークス研究所 2024)。
- 5 2023年から企業は有価証券報告において、人的資本に関する情報（人材育成方針や男女間賃金格差、女性管理職比率、男性育休取得率など）の開示が義務となっている。
- 6 自然資本は自然環境、経済資本は個人や政府の財政状況によって計測される。
- 7 「私的財」「公共財」「クラブ財」とは、経済学の用語で、消費における排除可能性（利用にあたり費用などの条件をつけられるか）と競合性（誰かの利用時に他者が利用できなくなるか）で区別される。私的財は排除可能かつ競合的、公共財は排除不可能かつ非競合的、クラブ財は排除可能だが競合的ではないものを指す。(Mankiw 2017)
- 8 Woolcock (2001) は、結束型ソーシャル・キャピタルを家族や友人、近隣住民など、境遇の似ている同質なグループ内の強い結びつき、橋渡し型ソーシャル・キャピタルとは、距離の離れた友人や知人、仕事の同僚など、属性は似ているが異なるグループに属する弱い結びつきと定義した。
- 9 ソーシャル・キャピタルによってこれらの結果が得られる場合だけでなく、これらによってソーシャル・キャピタルの形成が促されるという逆の因果もありえる。
- 10 カスタマーハラスマント対策は、2024年に東京都で条例化され、2025年6月には労働施策総合推進法の改正法が成立した。
- 11 パットナムは労働組合をソーシャル・キャピタルと位置付けたが、ユニオンショップ制の労働組合では、労働者自身の主体的意思ではなく、企業への入社によりほぼ自動的に組合員となっているため、信頼や互酬性の規範をもたない組合員も多数含まれると考えられる。日本ではユニオンショップ制の労働組合が過半数のため、「労働組合はソーシャル・キャピタルを形成しているのか」というリサーチ・クエスチョンも考える必要がある。
- 12 本特集は、連合総研・連合「労働組合の未来」研究会からの提案「地域(コミュニティ)に軸足を置いた組合活動」を受け、『DIO』400号(2024年8・9月号)「地域と共にある労働組合」に続く内容となっている。『DIO』400号(2024年8・9月号)「地域と共にある労働組合」も御覧いただければ幸いである。

【参考文献】

- Coleman, James S. (1988) "Social capital in the creation of human capital." *American journal of sociology* 94: 95-120.
- Lin, Nan. (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press. (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐千賀子訳 (2008)『ソーシャル・キャピタル－社会構造と行為の理論－』ミネルヴァ書房)
- Mankiw, Gregory. (2017) *Principles of Economics, Eighth Edition*, South-Western Pub. (足立英之・石川城太・小川英治・地主敏樹・中馬宏之・柳川隆訳 (2019)『マンキュー入門経済学(第3版)』東洋経済新報社)
- OECD (2020) *How's Life? 2020: Measuring Well-being*, OECD Publishing.
- Putnam, Robert D. (1994) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton Univ Press. (河田潤一訳 (2001)『哲学する民主主義－伝統と改革の市民的構造』NTT出版)
- Putnam, Robert D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Touchstone. (柴内康文訳 (2016)『孤

- 独なボウリング 米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房)
- U.S. Department of the Treasury (2023) *Labor Unions and the Middle Class.* (中村天江訳(2023)「米バイデン政権『労働組合と中間層』—報告書のメッセージと日本への示唆—」『DIO』391: 24-42.)
- Uslaner, Eric M. (1999) "Democracy and social capital." Warren, Mark E., ed. *Democracy and Trust*, Cambridge University Press:121-150.
- Wilkinson, Richard, and Kate Pickett. (2010) *The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone*. Penguin.
- Woolcock, Michael. (2001) "The place of social capital in understanding social and economic outcomes." *Canadian Journal of Policy Research* 2.1: 11-17.
- 稻葉陽二 (2011)『ソーシャル・キャピタル入門 孤立から絆へ』中公論新社.
- 稻葉陽二 (2013)「ソーシャル・キャピタルの何が問題か」イチロー・カワチ・高尾総司・S.V.スプラマニアン編『ソーシャル・キャピタルと健康政策 地域で活用するために』日本評論社.
- 稻葉陽二 (2021)『ソーシャル・キャビタルからみた人間関係 —社会関係資本の光と影』日本評論社.
- 宇野重規 (2024)「労働組合と民主主義の未来 一地域とファンダムの可能性—」『労働組合の「未来」を創る 一理解・共感・参加を広げる16のアプローチー』47-56.
- 厚生労働省 (2008)『平成20年労働組合実態調査』.
- 厚生労働省 (2023)『令和5年労働組合活動等に関する実態調査』.
- 経団連(日本経済団体連合会)(2025)『社会貢献活動に関するアンケート』.
- 鈴木恭子(2023)「なぜWell-beingを「幸せ」と訳すのでは足りないか?」『JILPTリサーチアイ』労働政策研究・研修機構.
- 中村天江 (2024)「ソーシャル・キャビタルとしての労働組合」『DIO』400: 4-6.
- 中村天江 (2025)「社会関係資本としての労働組合 一出会いとボランティアー」『日本労働研究雑誌』775: 72-83.
- リクルートワークス研究所 (2024)『Global Career Survey 2024』.
- 連合総研・連合 (2024)『労働組合の「未来」を創る 一理解・共感・参加を広げる16のアプローチー』.

労働組合と コミュニティ・ オーガナイジング —思想的源流と米国からの示唆—



明治大学経営学部 教授
山崎 憲

社会運動ユニオニズムの台頭

労働組合は、労働条件の改善や賃金交渉を目的とする利益代表組織という枠組みを超えて、健全な市民社会を形成するためのソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の重要な担い手として位置づけることができる。ソーシャル・キャピタルとは、パットナム（2000）によれば、信頼、規範、ネットワークといった社会的関係資源を指す。これらは、人々の協調行動を促進し、ひいては社会全体の効率性を高め、市民社会の活力や民主主義の健全な機能の基盤となる。

ソーシャル・キャピタルには、家族や親しい友人、同じ民族集団など、同質的な集団内での強い結びつきを指す結束型ソーシャル・キャピタルと、異なる社会的背景、階層、関心を持つ人々の間を結びつける、より緩やかで包括的なネットワークである橋渡し型ソーシャル・キャピタルがある。労働組合への参加は橋渡し型ソーシャル・キャピタルであり、組合活動が、職場や業種といった共通項を持ちつつも多様な個人を結びつけ、その社会的ネットワークを拡張することで、地域社会全体の信頼と協力関係を強化する上で歴史的に重要な役割を果してきた。

こうした視点は、労働組合の役割を、従来の結束型の枠内にとどまらず、異質な集団や地域社会全体と連携する「橋渡し」、さらには政策・行政といった公的機関と市民社会をつなぐ「連結（linking）」のネットワークを積極的に築く主体として捉え直す議論へと発展している（Jarley, 2005）。また、Korpi（1983）らは、組織率の高い労働組合が、福祉国家の形成と発展を支え、富の再分配政策を実現するための強力な集団的資源として機能し、社会全体の公正と包摂に不可欠な役割を担ってきたとする。

しかし、1980年代以降のグローバル化の進展、新自由主義的政策の台頭、そしてそれに伴う雇用形態の非正規化・多様化といった構造的变化の波は、先進国の労働組合を根底から揺るがした。組合の組織率は長期的な低下傾向をたどり、社会的・政治的影響力が著しく減退した。この労働組合の危機は、単に労働者の個別利益が損なわれるだけでなく、社会全体の格差拡大や分断を助長する要因ともなっている。課題は次の3点に集約できる。①組合内部の「結束」の弱体化、②地域社会との「橋渡し」の喪失、そして③国家・行政との「連結」の断絶であり、より具体的には生活、住宅、最低賃金、社会保障、育児、教育、職業訓練、雇用、介護など生活と社会全体の利益を調整する全体最適化のための道筋が弱体化しているのである。この課題をどのように解決するのかということにソーシャル・キャピタルを据える。

こうした状況に対し、労働組合の再生を目指すものとして社会運動ユニオニズムがある（Waterman, 1993）。これは、組合活動を企業や職場の内部から、より広い地域社会や公共的領域へと拡大するものであり、コミュニティ・オーガナイジング（CO）の手法を取り入れ、地域住民、NPO、環境団体、マイノリティグループなど、多様な市民運動と連携することで、失われた社会的資本を再構築し、そのネットワークを拡張しようとする。

本稿は、米国におけるコミュニティ・オーガナイジングの源流と実践の歴史を手がかりとし、労働組合が部分最適化の陥穰から脱し、社会全体の利益を調整する全体最適化の機能をいかにして再構築できるのか、その具体的な道筋を探ることを目的とする。

コミュニティ・オーガナイジングの思想的源流

コミュニティ・オーガナイジング(CO)は、社会の構造的な力関係そのものを変革することを目的とした、実践的な思想と技術の体系である。その核心は、社会的に周縁化されてきた住民たちが、自らの力で共通の課題を発見・特定し、組織的に協働することで、公正な社会を実現するための具体的な力を獲得していくプロセスにある(Minkler, 2012)。それは、人々を抑圧する権力構造に組織的に挑戦すると同時に、その過程で生まれる対話を通じて人間関係を再構築し、参加者一人ひとりの内面的なエンパワーメントを促すという二重の側面を持つ。この源流には重要な三人の先駆者の存在がある。

一人目はソウル・アリンスキ(1909-1972)は、シカゴの劣悪な都市環境における住民組織化から出発した。組織化を通じて無力な者が数の力を結集すれば抑圧的な権力に対抗しうるとし(Alinsky, 1971)、住民自身の主体的参加と自己決定によって戦略的に権力を獲得するための具体的戦術を提示した。1939年に劣悪な労働環境にあった食肉加工業で働く労働者とその家族、地域住民の生活環境の改善を目的に多様な組織を連合させて、企業および行政から支援を勝ち取ったシカゴのバック・オブ・ザ・ヤーズ運動、1960年代に株主プロキシ(委任状)闘争を用いてイーストマン・コダック社の人種差別的な雇用慣行を是正させたコダック闘争で知られる。どちらも単なる数の力の結集ではなく、権力を握り動かすためのさまざまな戦術を駆使し、必要な目的を達成するための短期、長期の戦略をたてるという現実主義的な方法を採用していた。

二人目はパウロ・フレイレ(1921-1997)である。人間の「内面の変革」に着目し、抑圧された人々が、対話を通じて自らの置かれた状況を批判的に認識し、歴史を変える主体として立ち上がるプロセスとしての意識化の理論を構築したことで知られる(Freire, 1970)。教師が一方的に知識を詰め込むのではなく、学習者と教育者が対等な立場で現実の問題を発見・解決していく問題提起型教育を提唱し、ブラジルの識字教育運動で大きな成果を上げた。これは同時に非識字者に政治参加の道を開いた。識字教育を社会構造そのものへの問い合わせとつなげることで、社会を変革する主体へと変えていくことになった。

最後はマイルズ・ホートン(1905-1990)である。教育を社会変革につなげる実践の場として、テネシー

州にハイランダー・フォーク・スクールを設立したことで知られる(Horton 1989)。専門家が一方的に教えるのではなく、参加者同士の対話と協働学習を通じて、自らが問題の解決策を見出していくプロセスを重視するという特徴があった。1930~40年代にはCIO加盟組合員のための教育機関として、そして1950年代にはローザ・パークスやマーティン・ルーサー・キング・ジュニアが学ぶなど公民権運動の重要な拠点となった。マイルズ・ホートンは晩年、フレイレと対話的・参加型学習を通じたエンパワーメントについて対話をしている(Horton & Freire, 1990)。

アリンスキ、フレイレ、ホートンの三者のアプローチは異なる力点を持ちながらも相互に補完しあい、COを形作ってきた。三者はそれぞれ、なぜ闘うのかという意識化(フレイレ)、いかにして力をつけるかという組織化(アリンスキ)、いかにして共に学び、連帯を育むかという対話的教育(ホートン)という立ち位置で労働運動や社会運動のバックグラウンドとなったのである。

「全体最適化」機能の喪失と組織の硬直化

コミュニティ・オーガナイジング(CO)は1980年代まで労働運動と距離をとることになる。だがそれ以降、再び接近している。このことは、労働運動が社会全体の利害調整機能、すなわち全体最適化の機能をそれまでは有していたこと、そしてその時期に失われていったことと密接な関係がある。

(1) ニューディール労使関係の崩壊と「経営協力」への傾斜

労働運動が社会全体の発展に寄与するマクロな機能を失っていくプロセスは、Kochanらが提示した米国労使関係の三層モデルで説明できる(Kochan, Katz, and McKersie, 1986)。ニューディール期から1970年代まで、労働組合は国全体の政策に関与する「戦略レベル」、産業ごとの条件を標準化する「団体交渉レベル」、そして職場の権利を守る「職場レベル」が有機的に連携し、社会全体の発展に貢献する全体最適化の機能を果たしていた。

しかし1980年代以降、グローバル競争の激化と新自由主義政策の台頭により、組合の政治的影響力の源泉であった戦略レベルは急速に空洞化した。この構造的圧力の下で、多くの労働組合は、産業横断的な連帯による抵抗ではなく、自らが組織する個別企業

の存続と国際競争力強化を最優先する経営協力路線へと大きく舵を切った。これは、単に賃上げ抑制やリストラを容認するといった譲歩に留まらなかった。むしろ、生産性と品質の向上へ組合として積極的に参画し、企業の業績向上に貢献する道を選んだのである。

この個別企業レベルでの労働組合による経営協力は企業や産業の枠を超えた労働者全体の利益、すなわち全体最適化を犠牲にし、産業ごとの賃金水準の標準化、労働者間の連帯の基盤が失われていった。結果として、労働組合は経営のパートナーとしての側面を強める一方で、社会全体の公正を追求する独立したアクターとしての正統性と影響力を失っていったのである(山崎, 2023)。このことを全体最適化から部分最適化への移行ということができる。

(2)機能不全の帰結:官僚化と「サービス・モデル」

このマクロな機能不全は、労働組合組織の官僚制化をもたらしていた。定常的な交渉や法整備に伴う手続きの制度化が民主的な運動体であった組合の活気を失わせていくことになる。つまりはミンツバーグがいうところの機械的官僚制(Mintzberg, 1979)となる。このことは、ファインらがサービス・モデルと批判的に呼ぶ(Fine, 2006)。組合を、組合員(=顧客)から会費という保険料を受け取り、問題が発生した際に専門家(=役員)が苦情処理などのサービスを提供する、さながら保険会社のような存在として捉えるものである。組合員の主体的な参加を促すではなく、受動的な立場に置くため、組織の活力は必然的に低下していく。この結果、組織運営はトップダウンとなり、組合員のエンゲージメントをさらに削ぐという悪循環を生み出す。

この構造では労働組合自体の活動が停滞するのみならず、社会とのつながりのなかに労働組合を位置付けることで社会の全体最適化を目指すというソーシャル・キャピタルとしての役割を果たすことはできない。この両者の目的をかなえるためには、官僚制とは対極にある組織形態へ変革することが不可欠であり、それは、ミンツバーグが提示する、固定的な階層や規則に縛られず、専門家たちがプロジェクトごとにチームを形成して課題解決にあたる、柔軟で有機的なアドホクラシー(Adhocracy)組織、また、リックートが理想とした、相互信頼と集団的な意思決定に基づき、組織目標と個人目標の統合を目指す集団参加型システム(システム4)が求められる(Likert, 1967)。アドホクラシーもシステム4もともに、豊富

な知識に裏付けられた個人の成熟とメンバー間に上下関係の少ないフラットな協働が求められる。これはすなわち、労働組合組織内部がどれだけボトムアップ型の組織と組合員間の対話を重視する環境をつくりだすことができるか、つまりは労働組合に民主主義を再生させることに他ならない。その鍵をCOの実践が1990年代以降、握ってきたのである。

現在の米国における再連結と変容の力学

(1)新たな組織モデル

米国労働運動における潮流は、労働者の課題を、人種、ジェンダー、環境といった、より広範な社会正義をめぐる闘いと不可分なものとして捉え、多様な社会運動との連帶を通じて社会全体のパワーバランスを変革しようとするところにある(Fletcher & Gapasin, 2008)。

その象徴に、アメリカ労働総同盟産業別組合会議(AFL-CIO)の2013年の大会での決議がある。これは、地域コミュニティ組織や移民権利団体、環境保護団体、学生団体などとのパートナーシップを公式に承認し、次世代の労働組合活動家を地域組織と共に育成していくとするものだった。ここで用いられているのがCOの手法である。AFL-CIOはみずからアドホクラシー型組織への変貌を志向するとともに、COを活用した地域組織Working Americaを作り出した。労働組合員ではない地域住民を組織することで、医療、教育、気候変動、最低賃金といった、彼らの生活に密着した政策課題について対話を重ね、政治的な影響力を持つネットワークを構築したのである。2024年には500万人を超える規模へと成長した。従来の職場中心型・組合員限定型の組織モデルから、地域社会を基盤とする参加型、対話型の組織へと乗り出したのである。

個別企業への経営協力という部分最適化された世界からの脱却も試みられている。その一つがGoogle社とその関連会社から構成されるアルファベットグループの従業員らによって組織されたAlphabet Workers Union(AWU)である。AWUが画期的なのは、第1に、米国の労働法が保護する排他的代表権の獲得を目指すのではなく、少数派組合として活動の自由を確保し、第2に、正社員だけでなく、これまで組合の枠外に置かれていた非正規、請負、派遣といった不安定な立場の労働者(TVCs - Temps, Vendors, and Contractors)を包摂し、連帯の範囲を

拡張している点だ。そして第3に、その要求が賃金や労働条件といった伝統的な課題にとどまらない点である。AI技術の軍事利用への反対、社内におけるセクシャルハラスメントや人種差別への抗議、そして気候正義の実現など、企業の社会的・倫理的責任を問う課題を活動の中心に据えている。これは、労働組合が自らの職場の利益を超えて、社会全体の倫理や正義の担い手となりうこと、つまりは労働組合が再びソーシャル・キャピタルの立場を回復して全体最適化を目指すようになったことを意味する(Zweig, 2021)。

変革の波は、NPO(非営利組織)の領域にも及んでいる。NPOで働くスタッフが、自らの労働条件改善と組織運営の民主化を求めて結成した労働組合を組織する動きが2020年代になって加速している。産業別組織である Nonprofit Professional Employees Union(NPEU)が結成されるようになっている。NPEUは、賃金交渉に加え、組織の社会的ミッションの実現や多様で包摂的な職場文化の構築を要求の中心に掲げるようになっている。根底には、NPOがトップダウン型の組織運営からの脱却を目指すという目的がある。コロナ禍で企業活動が停滞したことでも多くのNPOが企業からの予算的支援を失った。労働組合設立の理由は、その際にスタッフの労働条件低下や一時帰休が提示されたことが原因の一つだったが、トップダウン的な運営を行っていたNPO創設者が引退の時期を迎えたことをきっかけにスタッフが経営参画の道を求めるようになったということも大きな理由となった(Peters, 2021)。

(2) 変革を支えるCOトレーニングの役割

社会の構造的な力関係を変えるための戦略と戦術、その実現のためのアドホクラシー型もしくはシステム4組織への変貌。その基盤となっているのがCOのトレーニング機関である。

シカゴにはアリンスキー直系のMidwest Academy、南部にはマイルズ・ホートン直系のHighlander Research and Education Centerがある。これらは、アリンスキーリーの戦略論とフレイレ、ホートン流の対話的教育を統合し、次世代のオーガナイザーを育成する知的・実践的インフラとなっている。戦略、戦術といったパワーバランスを変えるための具体的な手法に加えて、信頼、協働、相互扶助といった社会的資本を組織の内外に意識的に創出・拡大していくための理論の学びと実践としての役割が課せられている。ここで重要なことは、参加者が戦略、戦術といったスキルを向上させていくのみならず、それぞれの組織

に参加型の文化やトレーニングを通じて形成される持続的な人的ネットワークを持ち帰ることである。

労働組合が、全体最適化を目指すソーシャル・キャピタルとしての役割を担うのであれば、同質的な集団内の強い結びつきを指す結束型ソーシャル・キャピタルと、異なる社会的背景、階層、関心を持つ人々の間を結びつける、より緩やかで包括的なネットワークである橋渡し型ソーシャル・キャピタルの両方の特質を持つ必要があることは前述した。

COのトレーニングは、内においては民主的な結束型ソーシャル・キャピタルを再構築すること、そして外においては多様な個人、組織を結びつけることを通じて社会の構造的な力関係を変えることに機能するという両輪を担っているのである。これは、単に労働組合がソーシャル・キャピタルとしての役割を取り戻せという掛け声に留まらない、実践的な試みである。

力関係の変革と エンパワーメントによる再生

本稿は、労働組合が現代社会においてその存在意義を回復するためには、個別企業の利益追求という部分最適化から脱却し、社会全体の公正さや持続可能性を志向する全体最適化の担い手へと、その役割を再定義する必要があることを論じてきた。

多くの労働組合が直面する危機の根源は、コミュニティ・オーガナイジング(CO)が最も重視する二つの核心的要素、すなわち、①社会の構造的な力関係を変革するという使命、そして②その担い手である構成員一人ひとりにエンパワーメントするという機能の双方を、著しく減退させてしまった点にある。

サービス・モデルに象徴される官僚制組織は、組合員の内面的な成長や主体性の発揮を促す「エンパワーメント」の機能を放棄し、彼らを受動的な顧客へと変えた。経営協力への傾斜は、社会の不公正なパワー構造に挑戦する力関係の変革という役割を弱体化し、そのエネルギーを企業内部の生産性向上へと向けさせてきた。したがって、労働組合の再生は、この失われた二つの核心的機能を取り戻すプロセスに他ならない。そのための具体的な処方箋を、COが指示している。ここから得られる示唆は次のようなることである。

1. 対話の場の創出: 形式的な会議に代わり、フレイレの「問題提起型教育」の手法を応用した少人数のワークショップを日常的に開催する。これにより、組合員

は自らの経験を語り、課題を共有し、それを組織の知識へと昇華させる、エンパワーメントの核心的なプロセスを体験する。

2. リーダーシップの再定義: ホートンの実践に学び、リーダーは指示役ではなく、多様な意見を引き出し、対話を促進するファシリテーターとしての役割を担う。リーダーシップとは、組合員一人ひとりの潜在能力を信じ、彼らが行動の主体となるための環境を整える技術なのである。

3. 戦略的思考の共有: アリンスキイーが説いたように、運動の目標、仲間、対戦相手、そして戦術といった戦略の根幹を、一部の役員が密室で決めるのではなく、組合員全体で徹底的に議論・共有する。当事者意識の醸成と、小さな成功体験の積み重ねが、より大きな力関係の変革に挑むための自信と信頼を組織に育む。

4. 社会との再連結: AWUのように、企業の枠を超えて、地域コミュニティ、NPO、環境団体、学生組織など、多様な市民社会のアクターと積極的に連携する。共通の課題を持つ人々と連帯し、社会的な争点を設定することで、労働組合は再び、社会全体のパワーバランスに影響を与えるアクターとしての役割を果たすことができる。

労働組合が内部の民主主義を通じて組合員をエンパワーし、その結集した力を社会の公正を実現するために戦略的に行使する。このサイクルを再建することこそ、労働組合に求められるソーシャル・キャピタルとしての姿であり、全体最適化への道となるだろう。

【参考文献】

- Alinsky, S. D. (1971). *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*. Random House.
- Fine, J. (2006). *Worker Centers: Organizing Communities at the Edge of the Dream*. ILR Press.
- Fletcher, B., & Gapasin, F. (2008). *Solidarity Divided: The Crisis in Organized Labor and a New Path toward Social Justice*. University of California Press.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum.
- Horton, M. (1989). *The Long Haul: An Autobiography*. Teachers College Press.
- Horton, M., & Freire, P. (1990). *We Make the Road by Walking: Conversations on Education and Social Change*. Temple University Press.
- Jarley, P. (2005). "Social Capital Unionism: A Framework for Union Revitalization." *The Labor Lawyer*, 21(2), 205-226.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., & McKersie, R.B. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. Basic Books.
- Korpi, W. (1983). *The Democratic Class Struggle*. Routledge & Kegan Paul.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Michels, R. (1962). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. (Original work published 1915). Free Press.
- Minkler, M. (Ed.). (2012). *Community organizing and community building for health*(3rd ed.). Rutgers University Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Peters, A. (2021). "How Nonprofit Workers Are Organizing for Power." *Fast Company*, March 2021.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Waterman, P. (1993). *The New Social Unionism: A New Unionism for a New Time*. Institute of Social Studies.
- Zweig, D. (2021). "The Alphabet Workers Union: A New Model for Tech Organizing?" *Dissent*, 68(2), 40-45.
- 山崎憲 (2023). 「コロナ禍における米国のIR（Industrial Relations）——アクターとしての地域コミュニティの登場——」『社会政策』15巻1号, 47-57頁。

寄稿②

労働組合は地域のソーシャル・キャピタルを育めるか



日本女子大学人間社会学部

准教授

荻野 亮吾

労働組合と地域社会

日本における現役世代の社会関係は、家庭と職場に集中する傾向があり、社会に出てからの人間関係は限定されている。他国に比べても人間関係の幅は狭い¹。そのため、働いている時期から、社外でのつながりを豊かにもつようにし、退職後には生活の場である地域の活動や市民活動に関わることが理想的である。

しかし、現役世代に対して社外での活動や地域社会への関わりを促そうにも、その接点を見出すことすら難しいのが、現代の社会関係の特徴である。社会学者の石田光規は、この背景に「選択的関係の主流化」という現象を見出している²。この現象は、居住地域や性別、年代によって強制的に所属が定められる組織や集団に忌避感を持ち、その代わりに自分にとって意味のある関係を主体的に選択しようとする私たちの姿を示す。実際に、地域の組織からの「脱組織化」の傾向は着実に進んでおり、筆者の関わった調査でも、現役世代(25~54歳)が参加する組織の割合は、「町内会・自治会」で13.1%、「子ども会、PTA・保護者会、子育てサークル」で7.8%と極めて低かった³。この結果から、地域の組織への所属率を上げようと努力しても、地域への関わりを増やすことにつながらないものと予測される。

本稿では、このような逆風下にありながら、労働組合が地域のソーシャル・キャピタル(社会関係資本)を育むことができるかを考えていく。ソーシャル・キャピタルとしての労働組合の特徴は、「異なる種類のソーシャル・キャピタルを重層的に保有し、連動して動かせる」点にある⁴。そのため、労働組合が地域のソーシャル・キャピタルを育む方法として、組合員に被災地におけるボランティア活動への参加を促すなど、

組織の持つ力をフルに活用し、直接的に地域貢献を果たす方法がイメージしやすい⁵。この方法は確かに重要だが、可能性をより広げて考えるために、地域社会に労力や時間を直接投資しなくとも、地域のソーシャル・キャピタルを育める方法がないかを検討したい。

本稿で扱うソーシャル・キャピタルの考え方とは、単なる友人関係ではなく、組織的な付き合いに注目し、ある活動への関わりが別の活動に広がりうる潜在的な社会構造を重視するものである。特に、公共政策学や公衆衛生学の領域でソーシャル・キャピタルへの注目度は高いが、その醸成過程は十分に明らかにされていない。そのため、ソーシャル・キャピタルを「自動的あるいは自生的につくられるものではなく、編み出されるべきもの」と考え⁶、ソーシャル・キャピタルがつくり出される過程を探究していく必要がある。ソーシャル・キャピタルの概念を世界的に広めたR.D.パットナムも、地域のソーシャル・キャピタルを築く要素を「適切な公共政策」「ネットワークの拡大」「共通のアイデンティティ」「リサイクル戦略」「人々が対話し議論するための共通の空間」とまとめている⁷。筆者自身もこの考え方を参考にしながら、地域に住む人々の関係の基礎にあたる「関係基盤」⁸を築く方法を探求してきた⁹。

本稿では、これらの研究をヒントに、地域のソーシャル・キャピタルを育む3つの戦略に沿って「労働組合は地域のソーシャル・キャピタルを育めるか」という問いに答えていく。その戦略とは、1つめに、家庭と職場以外でゆるやかにつながれる機会をつくること、2つめに地域で活動するためのプラットフォームを築くこと、3つめに組合員のエンパワーメントを進めることである。

ゆるやかにつながれる場づくり

地域のソーシャル・キャピタルを育む方法の1つめは、家庭と職場以外にゆるやかにつながれる場を生み出すことである。上述したように、組織への強制的な所属は敬遠される傾向にあるが、「所属するコミュニティ」から「接続するコミュニティ」へと表現されるように¹⁰、現代社会にもゆるやかにつながれる場へのニーズは確実に存在する。

つながりたいというニーズに応える場は、「居場所」と呼ばれる。この居場所には、様々な表現型がある。例えば、R.オルデンバーグは「サードプレイス」の概念を提唱し、家でも職場でもない「第3の場」の役割に注目し、場の常連や顔なじみと会話し、癒しを得られる空間を描き出した¹¹。また、E.クリネンバーグは、人びとが継続的・反復的に交流できる場を「社会的インフラ」と呼び、図書館や学校、遊び場、公園、運動場、スイミングプールといった公共施設、人々を公共の場に誘う緑地、教会や市民団体などの地域団体、商業施設、カフェ、書店などを挙げた¹²。

居場所の概念はさらに広がりを見せている。例えば、経営学者の石山恒貴は「伝統的サードプレイス(社交交流型)」以外に、「演出された商業的サードプレイス(マイプレイス型)」や、テーマ性をもち、地域にとらわれない「テーマ型サードプレイス(目的交流型)」を挙げている。テーマ型の例として、地域のNPO、コワーキングスペース、シェア図書館、コミュニティカフェなどが列挙され、参加者同士が交流して楽しむ役割が強調されている¹³。

ここで、「テーマ型サードプレイス」づくりに労働組合が関わる例を、クレディセゾン労働組合中央執行委員長の佐藤光明氏への聞き取りに基づき紹介する¹⁴。この組合では、同業他社のクレジット会社労働組合とともに、30歳までの組合員を対象とした共同研修を実施したり、チームビルディングの研修にチャンバラを取り入れ、「OODAループ」¹⁵について学んだりするなど、新たな学びの機会を創出してきた。以前より業種別の会合は行っていたが、定例会のテーマやレクリエーションの内容を固定するのではなく、複数の組合が協働することで付加価値を生み出せる企画を提案し合う形にし、賛同した組合がそれぞれ募集をかける手挙げ方式の活動を増やしたという。この結果、異業種交流や他社との交流が自発的に生まれるようになってきた。

佐藤氏の組合役員としての活動の原点には、「労働組合の存在価値はどこにあるのか」という問題意識がある。処遇の向上や職場環境の改善は、組合活動と

して確かに重要だが、経営側の積極的な取り組みが進めば、組合の存在価値は次第に薄れていく。そこで、佐藤氏は改めて労働組合の存在意義について考えたという。組合の現状を分析すると、存在価値が今後低まるリスクもある一方で、潜在的に豊かな資源をもつ点に可能性を感じたという。クレディセゾン労働組合も、組合員約4,000名、非専従役員約150名、専従役員7名と豊富な人的資源をもち、他の組合とのつながりというソーシャル・キャピタルを有することが見えてきた。

この豊かな資源を生かそうとしたときに、通常のレクリエーション活動を行うだけでは、社内の関係から広がりがないと感じ、各地域で関心を同じくする複数の組合が関わる形をつくり、ゆくゆくは地域ごとに自走する仕掛けをしたいと考えたという。この仕掛けの一つが「異業種交流」と「社会貢献」の要素を併せ持つ「spoGOMI」の取り組みである。この取り組みは、ゴミ拾いをスポーツと捉え、競い合ってゴミ拾いをすることで健康と暮らしやすいまちづくりを目指すもので、参加することが社会貢献になるという点に特徴がある。spoGOMIの仕組みを活用したこの取り組みの立ち上げにはj.union株式会社が関わり、同じ課題意識を持った三菱UFJニコス労働組合、ファミリーマートユニオン、ローソンユニオンという3つの組合が幹事組織となりアイディアを出し合った。主目的は「異業種交流」だが、他の組合も参加しやすくなるよう、組合内の論理も意識して「社会貢献」の側面も強調するようにした。2023年12月に新宿で取り組みを始め、2024年4月に第2回を開催、その後大阪、福岡と他都市にも取り組みを広げてきた。

労働組合の取り組みとして注目できるのは、持続可能性の担保を強く意識し、動員型でない形を模索している点である。佐藤氏によれば、組合員のニーズが低い取り組みは動員型になりやすく、動員を繰り返すことで運営側も参加者側も精神的に疲弊し、将来的に活動の担い手を減らしてしまうと捉えているという。そのため、組合員が積極的・自発的に参加できる活動のアイディアを出し合い、着実に活動の実績を積み上げ、他の組合が加わりやすい活動の構造を意図的につくりだしてきたとされる。このようなアプローチは、「テーマ型サードプレイス」のつくり方として大いに参考になる。

学びと活動のプラットフォームづくり

ソーシャル・キャピタルを築く2つめの方法として、まちづくりや生涯学習を促すためのプラットフォー

ムを築く方法がある。上述したように既存の組織や団体への所属を強制することは難しいため、すでに地域で活動しているさまざまな組織や個人が共に活動しやすい基盤をつくり、活動を広げる方法が有効となる。

まちづくりの領域では、「地域の課題解決のために、関係者が集まり、水平な立場で対話と協議をする場」である「まちづくりプラットフォーム」への注目が高まっている。このようなプラットフォームは、「ゆるやかな情報共有をする場」と、地域の「課題解決のために協議し実行する場」という二つの層で構成される。まちづくりプラットフォームの例として、アーバンデザインセンター、リビングラボ、コミュニティカフェなどが挙げられる¹⁶。

生涯学習の領域でも学校運営協議会やまちづくり協議会など、既存の団体や組織が協議し、協働するための場が徐々に整備されている。市民大学・ソーシャル系大学や、まちライブラリーなど、学びと社会活動の循環を意識したプラットフォームづくりも進んでいる。

ここで、市民大学・ソーシャル系大学の例として、渋谷の街を中心に活動するNPO法人シブヤ大学の活動を取り上げる。同法人は、渋谷の街中で生涯学習の講座を開催するだけでなく、自治体や企業、地域の団体からの相談を受け、まちづくりの活動にも取り組んでいる。生涯学習の講座を企画・運営する中で、街に眠る地域資源や人的資源を掘り起こし、それぞれの組織が持つ課題やニーズとこれらの資源とを結びつけ、まちづくりの新たなプロジェクトを創出している。例えば、「渋谷ズンチャカ！」という音楽祭は、渋谷区からの相談を受け、株式会社ヤマハミュージックジャパン音楽の街づくり推進課が仲介する形で、シブヤ大学も企画立案や広報に関わり、市民主導の音楽祭の開催に至った。イベントを開催し、企画や運営に積極的に市民を巻き込むなど、シブヤ大学の若年層への発信力や、地域密着型のイベントの開催ノウハウなどが随所に生かされている¹⁷。

プラットフォームとは、地域の人材や出来事、関係する機関や団体に関する情報が集まる場であり、学びとまちづくりの活動を通じて、多数の人々がこの場に関わることで、地域の資源と情報がさらに蓄積されていく仕組みを指す。プラットフォームの構成要素としては、①共通のテーマやコンセプトを掲げ、活動の中核に据えること、②さまざまな活動をつなげる「つなぎ手」(コーディネーター)の存在、③ソーシャル・キャピタルを育むための長期的な相互作用の蓄積が挙げられる。労働組合の中でも、デンソーエ

労働組合が組合のビジョンに基づいて設立した企業内大学「カワレルAction College」のように¹⁸、独自のプラットフォームを構築する動きが見られる。プラットフォームでは、一つの活動への参加が他の活動へつながり、学びと社会活動の循環が生じやすく、それぞれが関わる世界を広げていくことができる。

組合員のエンパワメント

ソーシャル・キャピタルを築く3つめの方法は、地域づくりに向けたエンパワメントを進めることである。ここでいうエンパワメントとは、自分たちの持つ力や可能性を知り、課題解決に向けて自ら行動し、周囲の環境をより良くしようとすることや、そのための力を得たり、力を発揮したりする過程のことを指す。経済学者の梅崎修が述べるように、地域活動では、①空間(ハード)のデザイン、②ソフトのデザイン、③コミュニケーションのデザインを連動させることが重要であり、そのためには通常のコミュニケーション力をバージョンアップさせることが必要となる¹⁹。エンパワメントは地域に関わる上でも、働く上でも大切だが、労働世界と生活世界である地域社会の間には現状大きな隔たりがあり、通常の働き方の中で地域づくりの力量を高めていくことは難しい。

エンパワメントを進めるには、地域の「入り口」になるような活動に徐々に巻き込む方法や、地域の現状の把握から一步ずつ地域社会への認識を深める方法がある。前述の「スポGOMI」の取り組みは、「入り口」となる活動の一つといえよう。これと別に、エンパワメントを進める際に重要なのが、自らの生活のニーズや課題を把握した上で、周囲の他者の状況に思いをはせ、自分の未来への「想像力」を高める方法である。「想像力」を高めるには、日常生活から一步離れて、「内なる他者」と向き合えるような学びの機会が求められる²⁰。

ここで「想像力」を高める学びに労働組合が関わる例として、株式会社Be Oneの取り組みを紹介する²¹。Be Oneは「働く人が自分らしく輝くために」をビジョンに掲げ、松江市職員ユニオン出身の丹羽野真也氏や近藤憲氏らが2024年5月に立ち上げた企業である。同社の取り組みの特徴は、「CareerMapping～人生体験ゲーム～」や「キャリアドリフト」などのゲームを活用した体験型研修を通じて、働くことと生きること、つまり「ライフキャリア」について考えることを促す点にある。

丹羽野氏らが活動を立ち上げたきっかけは、コロナ禍における公務員の働き方を目にしたことだった。

コロナ禍において、保健福祉分野の市役所職員は、時間外労働が3ヶ月連続で200時間を超えるなど、過酷な労働環境に置かれていた。この状況を目にした丹羽野氏は、組合員が心身の健康を維持し、やりがいを持って働くためには、既存の支援方法では限界があり、組合員の内面に踏み込んだ支援が必要だと感じたという。

そこで、丹羽野氏らは2023年2月頃から、S.ハンセンの「統合的ライフプランニング」の視点や、「キャリアドリフト」の考え方を参考に、ライフキャリアを主体的に考えることができるゲームづくりに着手した。完成した「人生体験ゲーム」は、「仕事」「学習」「愛(家族)」「余暇」の4つの指標を用いて、現在と5年後の未来について、合計が100%になるようバランスを考えるゲームとなった。このゲームでは、自分のできることを書いた「スキルカード」を用いて、5年後になりたいバランスへと近づけ、4つの指標のいずれかがゼロになった時は「組合カード」を使って状態を戻すこともできる。このように、ゲームを通じて、自分の未来について自ら答えを見つけられる内容となっている。

2024年にBe Oneを起業して以降は、労働組合からだけでなく、自治体や民間企業からの研修の依頼も増加したという。自治体や企業向けの研修は、若年層・中堅層の人材育成を目的にするものが中心である。一方、労働組合の研修では、組合の存在意義を周知し、組合員同士の横のつながりを広げる目的での依頼が多いという。依頼の中で、「ライフキャリア」を考える新たな形の研修開発にも取り組んできた。公務員向けの「対話型ボードゲーム 公務員ステップ」は、Be Oneと全日本自治団体労働組合(自治労)、島根大学の学生とが三者で共同開発したものである。このゲームは、公務員志望の学生と現役の公務員がグループになって、質問と対話を重ねながらポイントを貯めていく内容である。研修を通じて、学生と公務員双方が働くことの本質に迫れる内容となっている。

Be Oneの全ての研修が、対話の中で自分の生き方や働き方を考える内容となっており、実際にどの研修でも「自分の人生は自分でしか決められない」と人生の舵取りの大切さを伝えているという。加えて、労働組合の研修では「誰かに助けを求める」と大事だと伝え、その上で労働組合の役割にもふれるようしている。

このような「ライフキャリア」の視点に基づく研修は、地域のソーシャル・キャピタルの構築に直接的に結びつくものではない。しかし、現在の自分の生活の外側にも別の世界が存在することを認識し、自分の

未来を自ら定める大切さを自覚することは、エンパワメントの契機となる。

地域につながる3つの要素

最後に、冒頭に掲げた「労働組合は地域のソーシャル・キャピタルを育めるか」という問い合わせたい。今回見えてきたのは、以下の3つの要素である。

第1に、労働組合と地域社会を「橋渡し」する存在が重要である。労働組合の強みは、個人間、個人と組織、そして組織同士の多様なソーシャル・キャピタルを有する点にあるが、このソーシャル・キャピタルを地域のソーシャル・キャピタルへと転化するには、組合員が参加したいと考え、地域との接点をもつような活動の機会を増やしていく必要がある。C.ラッセルとJ.マクナイトが「アセットを重視した地域づくり(Asset-Based Community Development)」のアプローチの中で強調するように、人間関係を広げ、さまざまな人々の協働の営みを深めるには、「つなぎ手」の存在が鍵となる²²。労働組合の豊富な資源と、地域社会とを結びつけるのが、組合内部にいる「つなぎ手」である。この「つなぎ手」には、社会や地域の動向を的確に理解し、組合内部の論理と実態に即して、組合の資源を有効に活用できる広い視野が求められる。

第2に、活動のデザインの方法も大切である。「選択的関係」が重視される現代社会では、レクリエーションでも社会貢献でも、組織的な動員は好まれず、むしろ活動の扱い手を減少させるリスクを伴う。自分たちが選んで活動に参加する感覚や、楽しいからこそ活動を継続するという感覚を育むことが極めて重要である。さらに、この感覚を直接育もうとするのではなく、活動の環境をデザインするという発想も必要となる。今回取り上げた居場所づくりやプラットフォームづくりの考え方は、組合員が地域に関わることに向けて環境をデザインする方法の一つである。また、ライフキャリアの視点を育む研修も、地域と関わる可能性を増やすアプローチの一つである。地域のソーシャル・キャピタルを築くには、迂遠に見えて、社会関係を築くことを主目的とはしないアプローチが有効な場合もある。

第3に、労働組合の本質的価値を見直すことも欠かせない。今回取り上げた事例では、いずれも「労働組合の存在意義」を問い合わせることが活動の背景となっていた。現在の組合活動のままで良いのか、組合員のウェルビーイングの向上につながる方法は他にないのかを問うたことが、結果的に地域のソーシャル・キャピタルの醸成につながる取り組みを生み出したと言

える。「労働組合は地域に貢献できるか」を考えることは確かに大切だが、その前に「労働組合は組合員のためになる活動をしているのだろうか」と自問するプロセスが求められよう。この問いに答えようと、普段の活動のあり方を見直すことが、結果的に地域のソーシャル・キャピタルを醸成する取り組みにつながるのではないだろうか。

- 1 リクルートワークス研究所 (2020)『マルチリレーション社会 多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会』.
- 2 石田光規 (2018)『孤立不安社会 つながりの格差、承認の追求、ぼっちの恐怖』勁草書房.
- 3 萩野亮吾 (2024)「現役世代における団体・グループ活動への参加」『生協総研レポート』101号, pp.50-59. なお、この調査では「所属率」ではなく「参加率」を調査している。
- 4 中村天江 (2024)「ソーシャル・キャピタルとしての労働組合」『連合総研レポート』400号, p.5.
- 5 中村天江 (2024)「労働組合による災害ボランティア」『連合総研レポート』400号, pp.22-29.
- 6 Ostrom, E. (1992) *Crafting Institutions for Self-Governing Irrigation Systems*, Institute for Contemporary Studies, p.38.
- 7 Putnam, R. D. & Feldstein, L. M. (2003) *Better Together: Restoring the American Community*, Simon & Schuster, pp.271-294.
- 8 「関係基盤」の考え方については、三隅一人 (2013)『社会関係資本 理論統合の挑戦』ミネルヴァ書房を参照。
- 9 萩野亮吾 (2022)『地域社会のつくり方 社会関係資本の醸成に向けた教育学からのアプローチ』勁草書房.
- 10 荒川和久 (2023)『「居場所」がない人たち 超ソロ社会における幸福のコミュニティ論』小学館.
- 11 レイ・オルデンバーグ (著)、忠平美幸 (訳) (2013)『サードプレイス コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」』みすず書房.
- 12 エリック・クリネンバーグ (著)、藤原朝子 (訳) (2021)『集まる場所が必要だ 孤立を防ぎ、暮らしを守る「開かれた場」の社会学』英治出版.
- 13 石山恒貴 (2024)「ゆるい場としてのサードプレイス」石山恒貴編『ゆるい場をつくる人々 サードプレイスを生み出す17のストーリー』学芸出版社, pp.6-22.
- 14 ここでの記述内容は、2025年6月10日(火)10:00～11:30に、クレディセゾン労働組合中央執行委員長の佐藤氏にインタビューを行った内容をもとに構成した。さらに、中村天江 (2024)「労働組合が『婚活イベント』を行う是非 背後にあるストーリーを探る」『連合総研レポート』400号, pp.12-13の「spoGOMI」の紹介も参考にした。
- 15 変化が大きい状況下で意思決定を行う際のサイクルを示すもの。Observe (状況の把握)、Orient (方向づけ)、Decide (意思決定)、Act (実行) の4つの要素で構成される。
- 16 まちづくりプラットフォーム研究会編 (2022)『まちづくりプラットフォーム ヒト・カネ・パシヨンのデザイン』萌文社.
- 17 萩野亮吾 (2015)「シズヤ大学における生涯学習とまちづくりをつなぐ論理 企業との連携を中心にして」『社会教育』70巻5号, pp.54-64.
- 18 「カワレルAction College」のWebページ (<https://www.dnwu.jp/action-college/index/>)。
- 19 梅崎修 (2024)「労働組合は、地域の中のコミュニケーション・デザインに何を学ぶのか」『連合総研レポート』400号, pp.7-10.
- 20 宮本匠 (2024)『「みんな」って誰? 災間と過疎をのびのび生きる』世界思想社.
- 21 ここでの記述内容は、2025年6月3日(火) 10:00～11:15に、株式会社Be One代表取締役の丹羽野真也氏にインタビューを行った

内容と、以下のWebページの内容をもとに構成した。Be OneのWebページ (<https://www.beone.ne.jp/>)、RENGO ONLINEの特集記事「キャリア見直す『人生体験ゲーム』考案 働き続けてもらうためのサポートとは」 (https://www.jtuc-rengo.or.jp/rengo_online/2024/03/20/2773/)。

- 22 Russell, C. & McKnight, J. (2022) *The Connected Community: Discovering the Health, Wealth, and Power of Neighborhoods*, Berrett-Koehler Publishers.

寄稿③

社会関係資本

ソーシャル・キャピタル からみた労働組合



ソーシャル・キャピタル研究会
主宰
稻葉 陽二

日本の違和感と現場の理不尽を可視化する

ここ10数年、私はこの国に違和感を覚えるようになった。本当は「社会は表立って表現されることのない苦しみであふれている」¹⁾のではないか。自分はそんな社会の現状を知らずに、ぬくぬくと恵まれた生活にひたりきっているのではないか。そんな感覚が年を追うごとに増してきた。この違和感を自分が専門としているソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の観点から分析したらどうなるであろうかと考え、ここ10年はソーシャル・キャピタルの負の側面に焦点をあてて研究をするようになった。

その過程で、従来のソーシャル・キャピタルの一般的な定義「信頼、規範、ネットワーク」という形態面からの定義にくわえて、ソーシャル・キャピタルを理論的に構築したジェームズ・コールマンの機能面からの定義を重視するようになった。①個人のレベルと組織や社会のより大きなレベルの両方を分析できること(ミクロ・マクロ=リンク)、②放っておけば個人や所属する組織の利益を追求してしまい、より広い組織・社会からの観点からみたより望ましい状態へ到達できない、いわゆる集合行為のジレンマの形成・解決を分析する機能である。

企業や組織の現場を考えると、不祥事はほとんどの場合現場(ミクロレベル)の問題として処理され、現場の担当者の過失とそれを許した企業・組織風土の問題とされ、コンプライアンス教育の強化が対策となり幕引きが行われる。経営者(マクロレベル)の責任は十中八九問われない。つまり現場の暴走が原因とされるのだが本当にそうなのか。周知のように企業や組織の不祥事は枚挙にいとまがない。現場は

経営者の指示で動いているのだから、経営者の側の責任も問わなければ、不祥事は決してなくなることはないのではないか。ソーシャル・キャピタルという視点は、ミクロレベルとマクロレベルそれぞれと、かつ両者のつながりも含めて分析するべきだとするものであり、組織の不祥事や社会への違和感の解明に不可欠な視点を感じるようになった。

ソーシャル・キャピタルの外部性

それではソーシャル・キャピタルで組織の不祥事や社会への違和感をどう解明できるのだろうか。その鍵はソーシャル・キャピタルがもつ外部性にある。

外部性とは行為の当事者以外の第三者がその行為の影響を受けることをいう。ソーシャル・キャピタルでは社会はネットワークで形成されていると考えているので、特定の個人間の行為が直接その行為に関わっていない者にも影響を与える。密かに好意を抱いていた女性が他の男性とデートしているのを目撲した若者はショック(負の外部性)を受ける。逆に、嫁いだ娘が夫と幸せそうに散策しているのを目撲した父親は自分も幸せを覚える(正の外部性)。これらは、個人の例だが、組織の行為もさまざまな外部性を生じさせる。企業が直接関係のない地域の住民に公害被害を与えるのは、組織の行為が第三者の個人に負の外部性を与える例だ。

一般的には、ソーシャル・キャピタルの構成要素である、社会全体への信頼は国民の間の寛容性、多様性の促進等正の外部性をもつが、その一方で特定の組織における仲間内の絆やメンバー間の信頼は、その組織外の人びとへは負の外部性を与えることが多い。特にその組織が強大になればなるほど、この傾向が強い。

ソーシャル・キャピタルからみた 労働組合

それでは、現実の労働組合はどのように評価されているのであろうか。評価は多面的なものであろうが、ソーシャル・キャピタルの視点、とくにネットワーク・信頼・規範という形態面からの定義からみると、すくなくとも信頼という観点からは労働組合は人によって意見が大きく分かれる相当コントラバーシャルな存在である²。

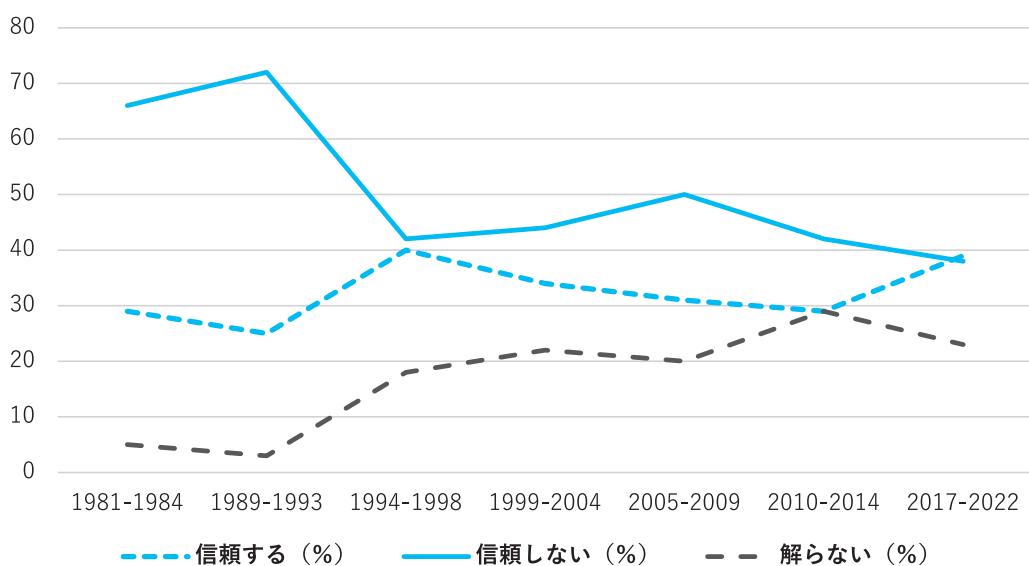
世界価値観調査(World Values Survey)という国単位での価値観の違いに関する調査があり、労働組合を含め18の社会制度・システム・活動について人びとの信頼を調査しており世界各国における労働組合への信頼を知ることができる。この調査はミシガン大学社会調査研究所のロナルド・イングルハート教授を中心とした国際研究で、1981-84年実施の1次調査から現在は8次調査(2024-2026)を実施中であるが以下では個票レベルでも検証可能な国際比較データ

が入手できる7次調査(2017-2022)³を概観する。

7次調査での労働組合に対する信頼は、日本の場合、「信頼する」と「信頼しない」が拮抗している。「信頼する」という肯定的な回答の比率が38.4%と92か国中58位、中位の下であり欧米主要国や韓国と比して低い。ただし、「信頼しない」とする否定的な回答比率も38.5%と低いほうから15番目であり、国際比較でみて低い。さらに「解らない」は23.2%と92か国の中で上から4番目と際立って高い。

ちなみに、世界価値観調査は労働組合のほか、教会、軍隊、プレス、テレビ、警察、司法システム・裁判所、政府、政党、議会、公共サービス、大学、選挙、大企業、銀行、環境保護活動、女性運動、慈善・人道組織など18の組織・サービスに対する信頼も尋ねているが、「信頼する」と「信頼しない」が拮抗し、かつ「解らない」が2割以上を示すのは、労働組合以外では女性運動、慈善・人道組織のみである。つまり、国民の労働組合に対する信頼の評価の3分化は他の諸制度との比較でみても突出している。

図 世界価値観調査 労働組合への信頼の推移（日本）



(出所)世界価値観調査より稻葉作成

さらに、図に示すとおり、時系列でみると労働組合が政治で大きな存在感を示していた1980年代前半、幹部の不祥事が喧伝された80年代後半は「信頼しない」が7割に達していた。90年代のバブル崩壊と経済の停滞期には「信頼しない」が4割にまで低下したが、その後の非正規雇用が拡大し、労組の対応が後手にまわっていた2000年代後半には不信が5割にまで拡大し、その後、低下に転じた。しかし、「信頼しない」が

1980年代から35年間、世界価値観調査で見る限り、常に「信頼する」を上回り、ようやく7次調査でほぼ拮抗したが、この間、「解らない」も増加していた。労働組合への信頼は国際的にみても、日本の他の制度との比較でみても「肯定」「否定」「解らない」に3分化し、しかも時系列でみても安定していない。つまり、信頼できるのかできないのか、国民からの評価が最も定まらない組織の一つである。

労働組合の現状に対して感じる違和感

労働組合に対する信頼についての世界価値観調査の結果をどう解釈すればよいのであろうか。以下は、あくまでも私の個人的な仮説である。

仮説1: 労働組合が既得権を形成し、労働市場における賃金決定を歪めている。これは、アメリカの経済学の教科書には定番の説明として記述されている⁴。実証研究でも組合員の賃金水準が非組合員のそれと比較して統計的に有意に高いという事実⁵が多数ある。もちろんこれについては、そもそも労働市場が大企業と零細な個人で成り立っており、公正な賃金形成がなされないので、それを労働組合が是正しているのだという反論がある。確かに、歴史をみれば労働者の権利が確立するまでに弱者の側にたち血みどろの闘争を経て、勝ちとった権利であるのは明らかである⁶。いずれにせよ評価は真っ向から分かれる。

仮説2: 社会的露出度が高い労働組合のナショナルセンターはその活動の規範が組合員以外にも外部性をもつ。それが正の外部性である場合は社会から歓迎されるが、負の外部性である場合はその影響を受けた非組合員から逆に否定的評価を受ける。労働組合は、その存在が非組合員も含めた労働者全体を擁護するという正の外部性を持つが、組織が強大化し組織の既得権を優先すると、社会全体から見ると負の外部性を持つ存在になるかもしれない。労働組合の現状は正と負の外部性の両面があり、労働組合の評価はやはり分かれることになる。

仮説3: 労働組合の将来の役割がよくわからない。特に技術進歩のなかで労働組合の果たす役割が回答者からみて不明である。経済学者の中にはそもそも「スキル偏向型技術進歩」の世界では労働組合が対象とする非熟練労働者の重要性が下がるのだから、労働組合への加入率が下がるのは当然とする考えがある⁷。これは、ダロン・アセモグルらの論文を格差問題研究のアンソニー・アトキンソンが引用した記述だが、アセモグルは技術進歩の影響、特に労働に対する影響を精緻に分析した実証研究⁸を展開しているので、この含意は生成AIを含めた技術進歩のなかで労働組合がどのような役割を果たすのかという問い合わせとも関連している。労働組合を信頼するか、との問い合わせに「知らない」が増える背景には技術革新が労働に対してどのような影響を与えるのか、その過程で労働組合に何ができるかわからないという戸惑いも反映され

ているかもしれない。これは簡単に言えば、技術進歩が労働(者)の疎外をもたらすという1970年代のオートメーションの進展に際しての議論と同根である。因みに、50年前の労働組合はこの問題に対峙することを避けた⁹。

いずれにせよ、過去を振り返れば、どの国でも政治闘争の結果が権力に結びつくに従い、労働組合そのものが変質してくる。対立していたグループまでをも含めて強い政治家・官僚・大企業経営者との紐帯、その一方で社会的弱者との紐帯づくりと支援には無関心である大規模な既得権集団を形成しているとすれば、彼らが本来守ろうとしていた社会的弱者である非組合員の労働者にもそれが透けて見えるようになる。具体的には以下の事案で大規模労働組合の不作為が目立ち、それが彼らに対する違和感を生んでいるのではないか。

違和感1: 労働組合は付加価値総額が増えていないのになぜ雇用者報酬から利益への付加価値の付け替えを受容するのか。

違和感2: 労働組合はなぜ雇用者報酬を含めた付加価値総額ではなく利益で経営者を評価することに疑問を呈示しないのか。

国全体の付加価値額を表す国民所得統計(GDP¹⁰)は投資や消費などの支出項目別(需要面)の値が報道されているが分配面からも捉えることができる。分配面はほぼ7割が雇用者報酬(賃金)、2割強は企業所得(利益)、1割弱が財産所得(金利や配当)である。この分配面からの国民所得は、個別の企業単位でも算出できる。問題はわれわれが受け取る賃金は紛れもなく国民が創る最も重要な付加価値なのに、経営者の評価は利益の多寡だけでなされることだ。経営者は本来は、利益だけでなく雇用者報酬を含めた付加価値総額を増やすべきなのに、付加価値の総額は増やさないで、雇用者報酬から利益への付け替えに過ぎない場合まで高く評価される点に労働組合はなぜ疑問を呈さないのか¹¹。

違和感3: 労働組合はなぜ企業不祥事がおこると現場の責任ばかりが追及される現状について経営者の責任を指摘しないのか。

違和感4: 労働組合はなぜ、非正規雇用者の待遇を正規雇用者並みにしようとしているのか。

上記の企業不祥事についてはすでに本稿の冒頭で

言及したが、非正規雇用者への対応を含め、労働組合は企業内弱者を守り切れてないのではないか。同一労働同一賃金は、労働組合が当然要求すべき事のように思える。同じ仕事をしているのに雇用の継続が事実上補償されている正規雇用者に対し、より不安定な雇用形態にある非正規雇用者の賃金が低いケースがあるとすればそれはおかしいのではないか¹²。それとも、正規雇用者には何か目に見えない暗黙の義務でも課されているのだろうか。すくなくとも、研修などの自己啓発の機会は非正規雇用者にも与えられるべきであり¹³、正規雇用者の非正規雇用者に対するハラスメントやいじめなどは当事者が気づいていないマイクロアグレッション¹⁴も含めて労働組合が非正規雇用者の立場に立って経営者に是正を要求すべき事柄ではないか。ソーシャル・キャピタルは個人間の紐帯の質まで含めた概念だが、労働組合はなぜ多様な雇用形態の導入で労働者間の紐帯が複雑化・階層化して絆が失われている職場の人間関係の再構築を最優先課題にしないのか。生産性の向上も期待でき労使双方に有利な成果を期待できるのではないか。

正の外部性を提供するソーシャル・キャピタルになるには？

大規模労組の現状はコールマンがソーシャル・キャピタルの機能の一つとしてあげた壮大な集合行為のジレンマの中にあるように見える。短期的な自己の利益に走るのではなく、長期的な課題を見据えて社会全体にとってより良い解を得るために、労働組合の原点に戻り、社会的弱者支援の中間組織として生まれ変わらる必要がある。

社会心理学者の結城雅樹らが開発した関係流動性という概念がある。これは「新たな出会い」の多寡と団体やグループへの「加入と離脱の容易性」からなる概念で、結城らはそれを計測する指標も開発し¹⁵、かつ世界39か国の比較調査¹⁶も実施している。この指標は「新たな出会い」の機会が多く、「加入・離脱」が容易であれば高く、「新たな出会い」の機会が少なく、「加入・離脱」の容易性が低いほど低い。世界39か国調査で、日本は最も関係流動性が低い。ソーシャル・キャピタルからいえば関係流動性は仲間内の結束型ソーシャル・キャピタルが強く、自分と異なる者との橋渡し型ソーシャル・キャピタルが弱い社会と解釈できる。

仮に労働組合が日本型の低関係流動性社会を前提にして活動しているとしたらその前提自体が誤っている。日本全体からみれば、この国の関係流動性を高

めるために、その背景にある個人や組織が持つさまざまな関係基盤¹⁷をより関係流動性が高いものに組み替えていくことが必要なのではないか。つまり、労働組合は上述の違和感に対する答えを具体的な施策に落とす際に、出会いの少ない、内輪での抜き差しならぬ関係を変えるようにする、つまり彼らの関係基盤を関係流動性を高めるものに差し替える施策が必要と考える¹⁸。AI社会での労働組合の役割は未知の部分が多いが、労働組合という組織のもつ関係性のポートフォリオを組み替える過程で労働組合がどう技術進歩と向き合うかも自ずと定まってくるのではないか。「だれ一人取り残さない」はSDGsの基本理念でソーシャル・キャピタルとも親和性が高い目標だが、現在の労働組合は多数の取り残されている労働者を放置するどころか、(その技術革新に対する受け身な姿勢により)作り出しているように見える。

逆に言えば、労働組合は関係基盤というポートフォリオを大胆に組み替え、新たな出会いの機会を豊富に提供し、それでいて加入と離脱が容易なものへと自己変革するなかで、労働組合の原点である弱者のための活動に回帰すれば、「信頼しない」「解らない」と回答した6割以上もの人びとからの信頼を勝ち取ることも夢ではない。

- 1 ピエール・ブルデューの『世界の悲惨』の邦訳第一分冊（藤原書店2019年）帯の記述「社会は表立って表現されることのない苦しみであふれている」。なお、筆者が感じた違和感のより詳細な解説は稻葉陽二『ソーシャル・キャピタル新論』東大出版会2024年pp. 1-10を参照されたい。
- 2 この点については社会課題についてのWEB上の世論調査プラットフォームであるPolimill社のSurfVoteで筆者が識者の見解を募っているので以下で参照されたい。
「日本の労働組合は信頼に値するのか否か？」
<https://surfvote.com/issues/fqe2asyghoy>
X (旧Twitter)
<https://x.com/surfvote/status/1937425765207015628>
- 3 World Values Survey Association, World Values Survey Wave 7 : 2017-2022,
<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSSonline.jsp> 2025年5月10日閲覧
- 4 たとえば古典的な教科書の見解としてジョセフ・スティグリツ/カール・ウォルシュ著、藪下史郎ら訳『スティグリツ・マイクロ経済学 第3版』東洋経済新報社2006年、pp.492-502、参照。
- 5 たとえば、2023年に発表された米国連邦財務省の報告では「労働組合員の賃金は非組合員より10～15%高い」。https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2024/03/usa_01.html 2025年6月14日閲覧。
- 6 たとえば、角間隆（著）『ドキュメント「労働組合』PHP研究所1981年参照。
- 7 アンソニー・アトキンソン著、山形浩生・森本正史訳『21世紀の不平等』東洋経済新報社2015年、p. 109。
- 8 アセモグルらによる一連の論文の解説は稻葉・立福「AIは職を奪うのか、格差を拡大させるのか？」佐藤嘉倫・稻葉陽二・藤原佳典（編著）『AIはどのように社会を変えるのか』東京大

- 学出版会2022年、pp.27-30,40-41参照。
- 9 中岡哲郎（1970）『人間と労働の未来 技術進歩は何をもたらすか』中公新書第5章、6章参照。
 - 10 公式にはGDI。
 - 11 具体的には分配国民所得が減少しているなかで、労働分配率が低下していれば、賃金を削って利益に回している。日本全体では2008年から2010年代の半ばまで生じているが、それ以降も個別の企業単位では頻繁に生じている可能性がある。ただし、個別企業については連結決算導入による個別企業単位の製造原価の開示が不要になったこと、非正規雇用の人件費が委託費など他の費目で計上されていることなどから、企業の外部からは個別企業の雇用者報酬の正確な値が算出不能になっている。企業内部の雇用者報酬データの開示があれば、当該企業が雇用者報酬を削って利益に回している実態の有無について分析が可能になる。
 - 12 厚生労働省（2023）「非正規雇用の現状と課題」参照。
 - 13 同上参照。
 - 14 現場の実態はマイクロアグレッションの域をはるかに超えているように思われる。「非正規公務員VOICES」が全国の自治体の非正規公務員を対象とした調査（n=531）では7割がハラスメントや差別を受けたことがあると回答しており、3分の1が「非正規さん」「会計さん」「非常勤さん」「臨職さん」と呼ばれたことがあるとしているが、それ以外にも4割が「仕事で必要な情報を（非正規だから）教えてもらえない」、5割が「正規職の仕事を任せられた」と答えている。さらに、気に入らないならやめろと言われた、役所の窓口で市民の前で大声で怒鳴られた、隣席の男性職員から何度も性的な話をされ、食事に誘われた等言語道断な扱いを受けている実態が記述されている。自治体の公務員でさえこのありさまであるから、民間企業における非正規雇用者の扱いはより劣悪である可能性が高い。
 - 15 Yuki, M., Schun, J., Horikawa, H., Takemura, K., Sato, K., & Kamaya, K. (2007) Development of a scale to measure perceptions of relational mobility in society. CERSS Working Paper 75, Center for Experimental Research in Social Science, Hokkaido University.
 - 16 Thomson, R., M. Yuki, et al.(2018) Relational mobility predicts social behaviors in 39 countries and is tied to historical farming and threat, Proceedings of the National Threat Academy of Science, vol 115, no.29, pp/7521-7526.
 - 17 三隅一人による概念。個人は家庭、友人とのグループ、学校、職場、趣味のサークル、NPO、宗教団体や政治団体、など様々なグループに属しているがそれぞれが関係基盤である。
 - 18 既得権を守る関係基盤を労働組合の本来の主旨であった社会的弱者を守る関係基盤と差し替えること。

【謝辞】

本稿の作成にあたっては小野晶子氏から詳細なコメントをいただきました。記して感謝申し上げます。

寄稿④

4つのキャピタルと 労働組合



東洋大学経営学部 教授
西村 孝史

はじめに

日本企業の働く現場での協働体制が変容しつつある。職場が変容している理由の1つは、メンバーシップ型からジョブ型へと日本の雇用の在り方が変化を遂げる中で職務の範囲が明確化され、職能資格制度に内包されていた職務の重なりや「あそび」の部分が削られていくことで教え合う雰囲気、お互い様という互酬性の規範、職場の信頼関係が希薄になっている点が挙げられる。2つ目は、COVID-19やテレワークの普及により、職場でちょっとした相談(small talk, water server talk)が難しくなりつつあり、関係性構築が難しくなっているためである。

本稿では、職場の協働体制の変容についてソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の観点から次の2点に着目する。1つは、ソーシャル・キャピタルを中心として経営学で登場する人的資本、ソーシャル・キャピタル、人事部門のソーシャル・キャピタル、組織資本の4つの資本(キャピタル)概念を整理し、職場に併存する資本間関係を検討する。2つ目は、4つの資本概念に労働組合が果たす役割を定量的に確認したうえで考察する。その際、労働組合が4つの資本概念に与える直接効果よりも、人事部門とラインをつなぐ人事管理(the HR-line-connecting HRM system; Kim, Su & Wright, 2018)が職場に与える影響に労働組合が調整効果を有するのか、という交互作用効果に注目する。

ソーシャル・キャピタルとは何か

ソーシャル・キャピタルは、主として公共政策・開発経済学や社会学を中心に発展してきた概念である。例えば、治安の良し悪しを決める要因の一つとして地域のソーシャル・キャピタルが用いられることが

ある。

経営学では、一般に社会ネットワーク論から発展したソーシャル・キャピタル論を用いることが多い。社会ネットワーク論では、それぞれのプレイヤーをアクターと呼び、アクター同士をつなぐ線をノードと呼ぶ。こうしたつながりの数や密度などから社会ネットワークは、「結束型(密なネットワーク／強い紐帶／強連結)」と「橋渡し型(疎なネットワーク／弱い紐帶／弱連結)」の2つに類型化されることが多い。「結束型」は、アクター同士の結びつきが強く、情報のやり取りが迅速である反面、メンバーが閉鎖的で同質的な情報が行き交うために集団浅慮に陥りやすいとされる。橋渡し型に対して橋渡し型は、アクター同士の結束は弱い反面、異質な情報を取り込みやすく、環境変化に適応しやすいとされ、両者の特徴は一長一短である。例えば、個人レベルでは疎なネットワークを持つ者は、昇進が早いという研究結果があり、構造上の空隙として概念化されている(Burt, 1992)。

しかし、近年では企業の競争優位性を企業が保有する資源の差で説明しようとするリソース・ベースド・ビューの台頭と共に、社会ネットワークを構造だけでなく、関係性の中でやり取りされる資源で測定する試みがなされている。ソーシャル・キャピタルを資源の観点から捉えるために例えば、Nahapiet & Goshal(1998)は、ソーシャル・キャピタルの属性を、1)構造的次元、2)関係的次元、3)認知的次元の3つに分けていている。1)は、アクターを紐帶もしくはやり取りされる資源により捉える次元、2)はメンバーへの信頼、3)は、情報共有やビジョンの共有、互酬性の規範などである。

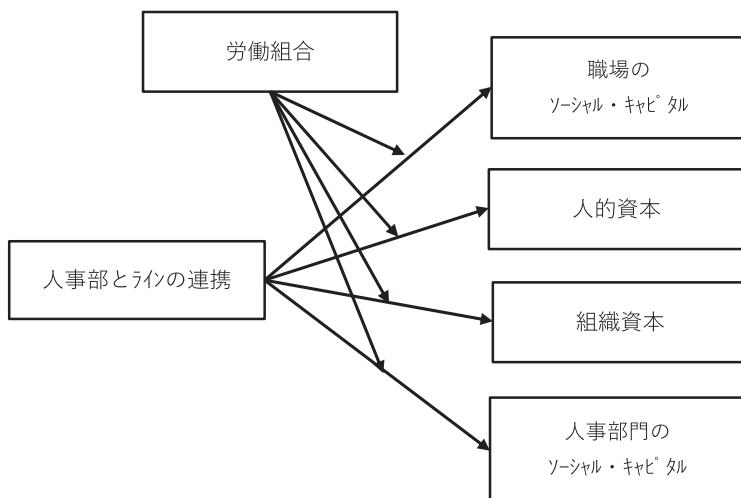
Nahapiet & Goshal(1998)の概念に基づけば、ソーシャル・キャピタルとは、「他者からの自発的な支援が得られる関係性」(西村, 2024)であるが、職場には、職場のソーシャル・キャピタルだけでなく、個人の経

験やスキルを示す人的資本、企業が保有するノウハウや知識等の組織資本、職場に影響を与える人事部門のソーシャル・キャピタル(Kim & Ryu, 2011)がある。4つの資本概念は独立ではなく、相互に関連性がある。

職場のソーシャル・キャピタルの規定要因は様々あるが、今回は、これまであまり議論されないソーシャル・キャピタルの形成主体から検討すべく、人事部門とラインとの連携に着目する(Kim, Su & Wright, 2018)。Kim, Su & Wright(2018)は、中国のIT企業123社の人事マネージャーとラインマネージャーおよび従業員に質問紙調査を行い、人事とラインの親密さが増すと、両者の間で共通理解が増え、離職率が低下するとい

う間接効果を見出している。このことから人事部門とラインの連携は、ソーシャル・キャピタルの関係的次元に影響を与えると言える。また、人事部門とラインとの連携に労働組合は、相乗効果(交互作用効果)を有することが予想される。なぜなら人事部門とラインの連携が各資本に影響を与える方法と、労働組合が各資本に影響を与える方法が異なるからである。例えば、人事部門はラインから人事部門への異動および人事機能(評価、トレーニング等)を通じて紐帯や規範の獲得に影響を与えるのに対して労働組合は、オルグを筆頭に支部活動や団体交渉、出会いや婚活支援など人事部門とアプローチが異なるからである(中村, 2025)。

図1 本研究の枠組み



定量的な分析

ここで企業から得られたアンケートを用いて職場に存在する様々な資本と、人事および労働組合の役割について回帰分析を用いて定量的に検討する。回帰分析とは、データの中から傾向や関係性を見つける統計手法であり、中学生で学ぶ一次関数 $y=ax+b$ を思い浮かべると分かり易い。 x が1つの回帰分析を単回帰分析と言い、 x が複数存在する場合を重回帰分析という。本稿の分析は、 y (職場のソーシャル・キャピタルから人事部門のソーシャル・キャピタルまでの4つ)に対して、人事部とラインの連携の x_1 の他にコントロール変数と呼ばれる複数の x が投入されているため重回帰分析である。

(1) データ概要

今回分析に用いたデータは、筆者らの研究グル

ープが2023年に実施した企業アンケート調査である。これは、上場企業のうち規模の大きい企業4,000社に加え、非上場企業で且つ企業規模の大きい企業=1,000社に配布された(ホールディングカンパニーは除く)。配布期間は2023年1月であり、調査票は、同じ企業の人事部門と管理職に配布した。人事部門もしくは管理職のいずれか一方から回答があったものも1社としてカウントすると、回答企業は、112社(回収率=2.24%)である。

(2) 従属変数:4つの資本概念

本稿では、Subramaniam & Youndt (2005)の研究をベースに4つの資本の尺度を作成した(いずれも5点:非常に当てはまる~1点:全く当てはまらないの5点尺度である)。人的資本は「社員は高い技術を持っている」などの5項目(Mean=3.37, S.D.=0.60, $\alpha=0.76$)、職場のソーシャル・キャピタルは、「社員は、情報を共

有し、互いに学び合っている」などの項目に加え、Cabello-Medina, López-Cabrales & Valle-Cabrera (2011)の項目を追加した6項目である(Mean=3.54 , S.D.=0.61 , α =0.78)。また、組織資本は「会社の文化(物語、儀式)には、貴重なアイデア、ビジネスのやり方などが含まれている」などの4項目であり(Mean=3.30 , S.D.=0.70 , α =0.81)、知識やノウハウが個人に帰結せずに組織として共有されているかを示す概念で、いずれも総和の平均である。人事部門のソーシャル・キャピタルは、Kim & Ryu(2011)より「自社のビジネスモデルや業務プロセスを理解している」などの5項目を作成した(Mean=3.64 , S.D.=0.64 , α =0.74)。この概念は、スコアが高いほど、人事部が現場のビジネスを理解しており、他部門にとって相談しやすい部門であることを示す。

(3)独立変数:人事部門とラインとの連携

Kim, Su & Wright(2018)で使用されている14項目を使用し、総和の平均を作成し変数とした(Mean=2.84 , S.D.=0.64 , α =0.869)。この数値が高いほど人事部門と現場での交流が盛んになされていることを意味する。併せて労働組合ダミー(労働組合がある=1)を作成し、人事部門とラインの連携との交互作用項を

投入した。

他に統制変数として従業員規模(1万人以上ダミー=1)および製造業ダミー(製造業=1)を投入した。

分析結果

表1は、今回用いた変数の要約統計量と相関マトリクスである。人事とラインの連携は、4つの資本と中程度の相関が見られる。次に表2の回帰分析の結果を見ると、第1に、人事部門とラインの連携はいずれのモデルでも有意な正の影響を与えていることから人事部門とラインが連携し、現場のビジネスや考え方を理解することが企業内に存在する様々な資本を形成することにつながる(但し、Model 2はモデルが10%水準で有意)。第2に、組織資本は人事部門とラインとの連携が有意な正の影響を与えるだけでなく、労働組合も組織資本に正の影響を与えることが示されている。しかし、人事部門と現場の連携と労働組合が併存すると、それぞれの単独の正の効果を低減(β =-.305, $p<.01$)する。紙幅の都合で割愛しているが、交互作用効果を単純傾斜により確認すると、労働組合がない場合に人事部門とラインとの連携の交互作用効果が高くなることが分かる。

表1 要約統計量と相関マトリクス

No	変数	N	Mean	S.D.	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1	従業員規模ダミー(1万人以上=1)	88	0.09	0.29		1							
2	製造業ダミー(該当=1)	100	0.24	0.43		.250 *	1						
3	労働組合ダミー(あり=1)	88	0.51	0.50		.151	.190 +	1					
4	人事部門のソーシャル・キャピタル	86	3.64	0.64	0.74	.015	.209 +	.120	1				
5	人的資本	100	3.37	0.60	0.76	.130	.134	.126	.481 **	1			
6	職場のソーシャル・キャピタル	99	3.54	0.61	0.78	.057	.368 **	.204 +	.629 **	.607 **	1		
7	組織資本	99	3.30	0.70	0.81	.051	.268 **	.294 **	.516 **	.497 **	.615 **	1	
8	人事とラインの連携	88	2.84	0.64	0.87	.145	.243 *	.198 +	.494 **	.391 **	.554 **	.555 **	1

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

表2 4つの資本を従属変数とした重回帰分析

	Model 1 職場の ソーシャル・キャピタル		Model 2 人的資本		Model 3 組織資本		Model 4 人事部門の ソーシャル・キャピタル	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
変数								
従業員規模ダミー(1万人以上=1)	-.063	.223	.026	.251	-.121	.236	-.049	.266
製造業ダミー(該当=1)	.315 **	.135	.052	.152	.204 *	.143	.118	.161
労働組合ダミー(あり=1)	.096	.121	.136	.137	.250 *	.128	.005	.144
人事と部門の連携	.404 **	.103	.249 *	.116	.376 **	.109	.393 **	.123
人事と部門の連携×労働組合	-.147	.202	-.105	.228	-.305 **	.214	-.100	.240
切片	3.584	.059	3.384	.066	3.384	.062	3.680	.070
R^2	.375		.130		.431		.205	
Adjust R^2	.329		.066		.389		.146	
F 値	8.151 **		2.031 +		10.303 **		3.503 **	

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

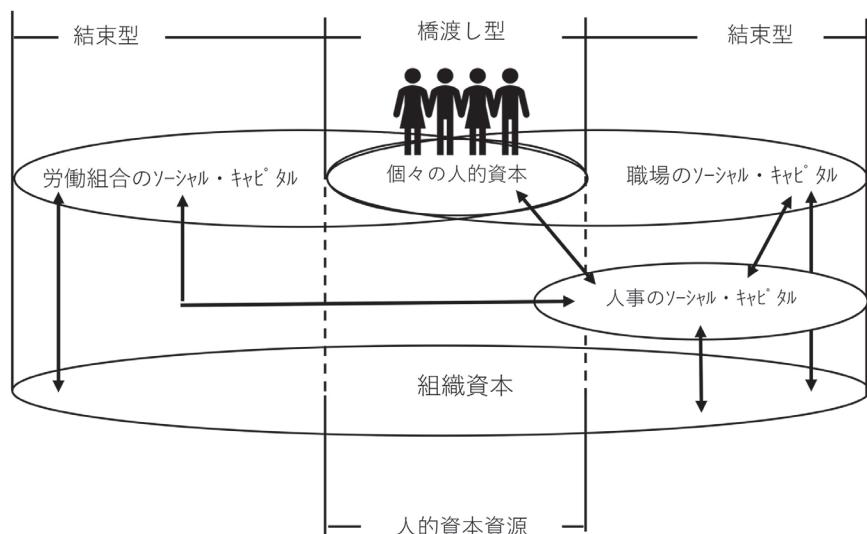
結論と課題

4つの資本概念について整理をすると図2のようになろう。中央には従業員がおり、それぞれ個人が保有している経験やスキルといった人的資本がある。最近では、人的資本とは別に人材の心理的な感情や態度に関する資本概念として心理的資本も提唱されているが本稿では紙幅の都合で割愛している。下段の大きな楕円は価値観や規範などの共有を示す組織資本である。

個々の人的資本は、職場のソーシャル・キャピタル

と労働組合のソーシャル・キャピタルが重なる部分の中で付加価値を高める。また組織力を測定する際に個々の人的資本の総体をユニットレベルで測定し人的資本資源と称することもある。ベン図が重なるほど異質なソーシャル・キャピタルが重なり合うことになることから、橋渡し型のソーシャル・キャピタルとなり易く、ベン図の重なりが少なくなると、異質性は薄れるため、結束型のソーシャル・キャピタルとなる。ただし、本稿では労働組合のソーシャル・キャピタルは測定出来ておらず図2は理念型である。

図2 4つの資本概念



もう1つ特徴的なこととしてModel 3で労働組合ダミーは、組織資本に単独では正の方向に有意な影響を与える一方、人事部門とラインの連携と労働組合の交互作用項は、組織資本に負の影響(直接効果を緩和)が見られる点である。単純傾斜分析により労働組合がない場合、組織資本をより高めることから、本来労働組合が持つ情報共有機能を人事とラインの連携が果たすことになるからかもしれない。

労働組合が職場のソーシャル・キャピタルに与える影響はまだまだ再解釈の余地や未開の部分が残されている。第一に、ソーシャル・キャピタルの質的な違いである。人事部門が人事異動や評価・処遇等を介して形成するソーシャル・キャピタルと、労働組合が組合活動を通じて形成するソーシャル・キャピタルはいかなる異同があるのか、聞き取りも含めた丁寧な調査が必要である。第二に、人事部門と労働組合との関係性の捉え方によってソーシャル・キャピタル

の印象(帰属)が変わり、その結果、形成されるソーシャル・キャピタルの質に影響を与える可能性である。いわゆる労使協調である場合とそうでない場合や労組専従経験者の社内でのキャリアによっては、本人が「どの」ソーシャル・キャピタルに重きを置くのか比重が変わる。第三は、組合活動の捉え方である。中村(2025)では、橋渡し型の組合活動の1つに出会いをマッチングさせる活動が紹介されている。性別に偏りがある職場、長時間労働になりがちな職場、変形労働等により出会いが難しい職場等に所属する従業員にとって別の組合支部の組合員とマッチングをする仕組みは、身元の確かさや同じ会社に勤めているために「(なぜ残業が多いのか等)理解できる」という会社独自の事情を納得した状態での関係性構築となる。よって、これらの取り組みは、成婚率を高め従業員のワークライフバランスにも配慮した施策である。しかし、結婚相手が正社員同士だけでなく、正社員と会

社に派遣されている派遣労働者であっても、同時にこの施策は、従業員を会社に縛り付けるための施策とも解釈できる。コミュニティは限定的となり、自分の全人生におけるネットワークの多くが会社関係の人物で占められかねないことは是非議論の余地がある。

【参考文献】

- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes The Social Structure of Competition*, Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 807-828.
- Kim, S., Su, Z. X., & Wright, P. M. (2018). The "HR-line-connecting HRM system" and its effects on employee turnover. *Human Resource Management*, 57(5), 1219-1231.
- Kim, S., & Ryu, S. (2011). Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: evidence from South Korean firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1638-1653.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-268.
- 中村天江(2025).「社会関係資本としての労働組合：出会いとボランティア」『日本労働研究雑誌』, 775, 75-83..
- 西村孝史(2024).『職場のソーシャル・キャピタル 人的資源管理が創り出す個と組織の関係性』中央経済社.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.

【謝辞】

本稿の執筆にあたり以下の団体から支援を得ております。ここに記して感謝の意を示すと共に内容に関する誤りは全て筆者に帰するものです。(1) 科学研究費補助金 基盤研究(B) (日本学術振興会, 20H01536) (2)基盤研究(C) (日本学術振興会, 24K05018), (3) 2025年度しのはら財団 (一般財団法人 篠原欣子記念財団)

九段南だより

連合総研副所長 伊藤 彰久

社会保険をていねいに扱ってほしい

○被保険者が怪我や病気のとき保険医に支払われる金はどこから出るか。

(イ)国、被保険者、工場 2,209人、(ロ)保険課 1,635人、(ハ)被保険者工場 1,252人、(ニ)被保険者 1,244人、(ホ)工場 490人、(ヘ)保険料 824人、(ト)国と自分 436人、(チ)保険会社 308人、(リ)政府 339人、(ヌ)保険局 161人、(ル)雇主と保険課 178人

○被保険者になってから毎日保険料を納めているが一度も保険医の厄介にならぬ場合は保険料はかけ損か。

(イ)損にならぬ 7,666人、(ロ)損になる 239人、(ハ)相互扶助 770人、(ニ)人のため 416人、(ホ)元気なときは損になる 80人、(ヘ)病気のときは損にならぬ 32人、(ト)国のため 169人、(チ)損得なし 61人、(リ)損になるが安心 14人、(ヌ)会社のため自分は損 11人

これは1938(昭和13)年に愛媛県の政府管掌健康保険の被保険者1万1千人に対して行われた健康保険制度に対する認識に関する調査結果です(本資料が収載されている「健康保険発達史」では「被保険者一一、〇〇人に対しておこなったアンケート」とありますが、5問の回答数が9076から10794に収まっているので、調査対象者数は1万1千人と思われます。)。

健康保険制度は1922(大正11)年に発足し、一部事業所で実施されていた共済組合(労働者自身からなる互助的なもの、事業主の福利施設としてのもの、官業共済組合といった性格の異なる共済組合があったとされます。別の機会があれば紹介したいと思います。)を取り込む形で、事業所単位で健康保険組合の設立が求められることになりました。健保組合が設立された事業所の労働者は健保組合の被保険者となり、健保組合のない事業所の労働者は政府管掌健康保険の被保険者となるという仕組みです。第一次世界大戦後の物価高騰、実質賃金の著しい低下でストライキが勃発する中、「分配の是正による労働者生活の不安の除去並びに労資階級の対立の緩和といふ、

二つの経済的・政治的目的によって創設」されたものです。

冒頭の調査結果ですが、なかなか難しい選択肢が並んでいます。当時は受診時に医療機関での窓口負担はなく、国庫負担は当初からありました。選択肢の順序効果のバイアスがあるようにも見えますが、今日同じ調査を行ったらどういう結果になるのか大変興味深いです。

先に行われた参院選では、手取り賃金の引上げや社会保険料の引下げに有権者の関心が高かったことが、報道各社の世論調査結果で示されています。この間日本の社会保障制度は大きな発展を遂げ、昭和15年から健康保険の被扶養者が給付対象となり、現在では健康保険の財源の約半分が加入者への給付ではなく高齢者医療への仕送り分に充てられるようになっています。また、公的年金、介護保険に拡大し、それぞれ財政調整の仕組みが組み込まれています。さらに社会保険料に合わせて児童手当拠出金が賦課され、子ども・子育て支援金と、「社会保険料」の負担が重くなっているのはたしかです。社会保険の強制適用と所得再分配機能は日本の社会保障の実現に大きな役割は果たしていますが、「給付と負担の牽連性」による「国民の理解の得やすさ」に頼りすぎてきたということはないでしょうか。社会保険システムの役割の肥大化に、被保険者・国民の理解がついていっていないのが現実だと思います。国会では法案の一括審議が当たり前のように行われていますが、社会保険の議論はもっと丁寧に行う必要があります。社会保障は大事であるからこそ、そう強く思います。

さて、太田主任研究員が7月31日付で内閣府に帰任し、木村主任研究員が8月1日付で同府から着任し、主に経済情勢報告を担当しています。皆さんのご支援をお願いいたします。

【参考文献】

小島砂人.社会保険の発達.黄河書院.1943、鈴木三郎.健康保険発達史.北村社会保険出版.1976

『ゆたかさをどう測るか —ウェルビーイングの経済学』

モノの先にある ゆたかさのかたちを考える

連合総研主任研究員 新井 康弘



山田 鋭夫 著
筑摩書房（ちくま新書）
定価 880 円（税別）

近年、ウェルビーイングへの関心が高まっている。その背景の1つには、今後、国内外において“ビヨンドGDP”や“ポストSDGs”に関する議論がさらに進むと予想されることがあげられる。すでに10年以上前からOECDや国連ではウェルビーイングの計測方法の検討が始まり、策定された指標を政策に活用する動きも見られる。また、日本では厚労省がウェルビーイングを定義し、地方自治体や企業でも動きが広がっている。

本書は、暮らしや働き方に深く関わるウェルビーイングを「ゆたかな生」と定義し、それをどう捉え、どう測るかを提言する。さらに、新たなゆたかさの探求を通じて、新しい社会経済をどう実現していくのか、そのためには何が必要なのかを示している。

具体的には、まず、これまでの“GDP”や“1人あたりGDP”によるゆたかさの捉え方の課題を提起し、

「ゆたかな富」が必ずしも「ゆたかな生」を意味しないと指摘する。続いて、ウェルビーイング社会の実現に向け、市場（第一セクター）や国家（第二セクター）に加え、互酬や協力を原理とする社会的連帯経済として非営利団体（第三セクター）に焦点をあて、社会を三元論的に捉えていく必要性を説くとともに、今後、第三セクターのさらなる役割發揮に大いに期待を寄せている。

第7章では、国連開発計画の「人間開発指数」、国連の「世界幸福度報告」、OECDの「ベーターライフインデックス(BLI)」を比較し、それぞれがどのような視点から将来の世界を描こうとしているのかを紹介している。特に著者は、BLIについて、総合的な指標であること、持続可能性が組み込まれていること、人に焦点を当てていることなどから、現時点で最も包括的かつ有力なウェルビーイング指標であると評価している。ウェルビーイングの測定方法はまだ発展途上だが、今後、著者はウェルビーイングを測る尺度を高め、GDPに戻るのではなくGDPを超えること、言い換れば「一眼的なGDP」ではなく、「多眼的なウェルビーイング」へと視野を広げることの重要性を示唆する。

本書では、ゆたかさを測る上でGDP以上にウェルビーイングは不完全な尺度であることに再三言及している。国や個人がモノに主眼を置くのか、モノ以外に主眼を置くかはそれぞれが置かれた立場によって違

うだろう。多くの貧困国ではモノのゆたかさが依然として重要な指標であり、著者も問題意識をもっている通り格差解消が不可欠だ。一方、社会的に成熟した国ではモノの多さが生活満足度や幸福度の向上に直結しないことも多く、未来により明るい希望をもてるよう、本書が示す「人」主導のウェルビーイング社会をめざす必要があるといえる。価値観が多様化している中で、今後、モノだけでなくモノ以外でもゆたかさをどう実感できるかを測る手法の検討・深掘りが求められる。日本では、国レベルではウェルビーイングや幸福に関する概念が薄れつつあるなど懸念が残るもの、地方自治体や企業で先進的かつ様々な視点からの取り組みが進んでいる。これからますます活発になると考えられる“ビヨンドGDP”、“ポストSDGs”の議論において、国・地方や民間、社会・市民レベルでも重要な役割を発揮することが求められる。

本書は、現実の課題を踏まえつつ、ウェルビーイングとの接続を論じ、政策提言に向けた理論的基盤を提供する一冊である。また、現在の潮流や先人の思想に触れながら、今後の議論を深める契機となる貴重な参考資料として、これからゆたかさを考える上で大きな示唆を与えてくれるだろう。

連合「連合と労働組合のイメージ調査」、
経団連「社会貢献活動に関するアンケート」ほか

地域、個人、労働組合、企業、 「四方良し」の社会貢献活動へ

少子高齢化と人口減少が進むわが国では、社会課題が複雑化している。とりわけ地域では課題が山積し、自治体財政は逼迫、人的リソースも不足している。そのため、地域課題への市民の主体的な関わりや、NPOや企業、労働組合等による共助の拡充が必要になっている¹。

国連が2015年に持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals:SDGs)を策定したことにより、最近では17の国際目標、「貧困をなくそう」「すべての人に健康と福祉を」「質の高い教育をみんなに」「気候変動に具体的な対策を」「海／陸の豊かさを守ろう」「パートナーシップで目標を達成しよう」などを意識した取り組みも増えている。

では、こうした地域課題に労働組合はどのように向き合っていくのか。

労働組合の存在感と親近感

社会の持続可能性を高めるうえで、個人と国家の間に位置する中間集団の役割は非常に大きい²。ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)に関心が集まる契機となった、ロバート・パットナムの著書『孤独なボウリング 米国コミュニティの崩壊と再生』はまさにこの中間集団に着目したものであり、その一つとして労働組合をあげる。

また、2023年にはアメリカ財務省が『労働組合と中間層(Labor Unions and the Middle Class)』という政策レポートをまとめ、中間層の仕事や暮らしを再興するためには労働組合が不可欠なことを多角的に論じた。そこでも、地域における労働組合の存在意義について、以下のように言及している³。

労働組合はまた、ソーシャル・キャピタルや市民参加を促進することで、個々の労働者や雇用主を越えた便益を地域にもたらす可能性がある。(略)組合員

の投票率は非組合員よりも12%高く、組合員世帯の非組合員の投票率は非組合員世帯の非組合員の投票率よりも3%高い(略)組合員のほうが、慈善団体への寄付や、地域集会への出席、近隣活動への参加、組織のためにボランティアを行う可能性が高い。

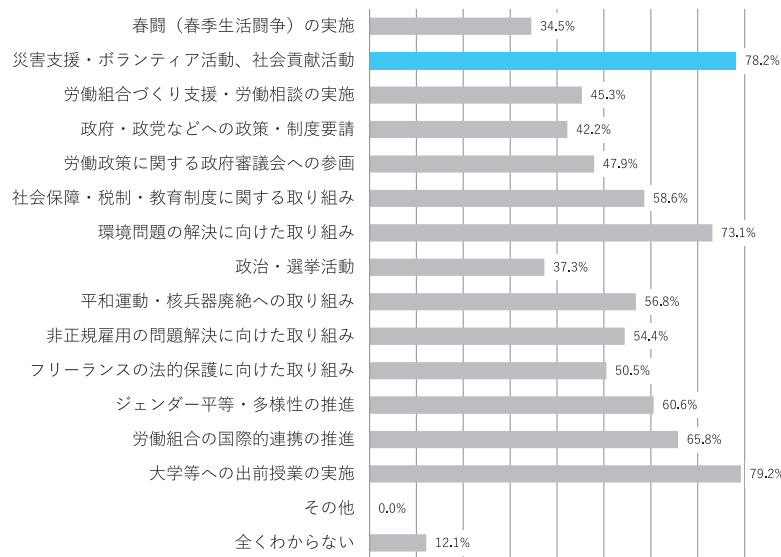
さらに、連合が行った「連合と労働組合のイメージ調査」(図1)でも、連合が「災害支援・ボランティア活動、社会貢献活動」に取り組んでいることを知っている人は、連合を身近な存在だと思う割合が78.2%と、全16項目中2番目の高さである。ちなみに、「春闘(春季生活闘争)」を知っている人が連合を身近に感じる割合は34.5%、「政治・選挙活動」は37.3%、「非正規雇用の問題解決に向けた取り組み」は54.4%である。よって、労働組合に対する理解や共感が長期的に低下しているなか⁴、社会貢献活動は労働組合への共感や支持を高める可能性を秘めている。

ところが、労働組合による社会貢献活動は大きく後退している。労働組合が重点活動として「社会活動、地域活動」をあげる割合は、厚生労働省「平成20年労働組合実態調査」「令和5年労働組合活動等に関する実態調査」によれば、2008年は12.4%だったが、2023年は3.6%である(図2)。背景には、労働組合の専従役員の減少や本業の多忙化、働き方改革や人事制度の見直しにより、労働組合のリソースが厳しくなり、活動の「選択と集中」をはかるなかで、社会貢献活動の縮小や廃止をせざるを得なくなっていることがある。

経営による戦略的な推進

一方、経営側は社会貢献活動をより戦略的に位置づけるようになっている。企業は社会的責任(Corporate Social Responsibility:CSR)の一環として、以前から社会貢献活動に取り組んできた。アメリカの経済界には1%クラブや3%クラブなど、企業の利益や所得、

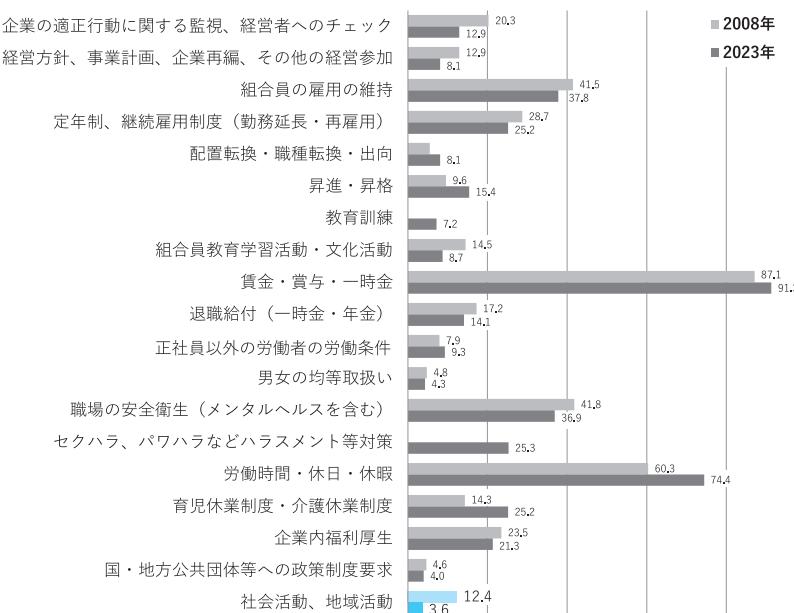
図1 連合は自身にとって身近な存在だと思うか（知っている連合の取り組み別）



出所：連合(2025)「連合と労働組合のイメージ調査」

※取り組みによって「知っている」の回答数が異なる。

図2 労働組合の重点活動(%)



出所：厚生労働省「平成20年労働組合実態調査」「令和5年労働組合活動等に関する実態調査」

経営者の所得の数%を社会貢献に活用するという「パーセントクラブ」という組織があり、それに触発される形で、経団連は1990年に1%クラブを設置した。企業は統合レポート等で、ESG(Environment、Social、Governance:環境・社会・企業統治)の観点からも報

告するようになっている⁵。

そこで、経団連が企業行動・SDGs委員会の委員企業に行った「社会貢献活動に関するアンケート結果」を紹介したい。なお、回答企業数が153社なので、以下の結果は、社会課題に積極的に取り組む大企業中

心の傾向である点に留意いただきたい。

まず、回答企業の89%が「社会貢献活動と経営理念との関連付け」を行っており、89%が「重点分野・領域の策定」もしている。企業が社会貢献活動を行う理由(図3)は、選択率が高い順に、「社会の一員としての責任」94%、「持続可能な社会の実現」92%、「地域との良好な関係性の構築・維持」90%である。

また、2005年度調査、2020年度調査、2024年度調査の結果を比較すると、2020年代に入り、「企業理念やビジョンの実現の一環」や「社員が社会課題に触れて成長する機会」「社員のモチベーション向上や帰属意識の強化」の割合が大幅に増えている。選択数が、2005年度調査では「3つ以内」、2020年度調査では「5つ以内」、2024年度調査では「当てはまるものすべて」と拡張されたことも、選択率が上昇した要因だが、企業が社会貢献活動に多面的な意義を見出している証左でもある。

とくに、「社員が社会課題に触れて成長する機会」は、2005年度調査ではわずか4%だったが、2024年度調査では77%まで激増している。企業は社会・地域への貢献や経営責任としてだけでなく、社員施策としても積極的な意味を付与するようになっているのである。

企業人の社会貢献活動への参加

こうした経営側の変化は個人にとっても望ましい。内閣府の調査によれば、ボランティア活動に関心の

ある人は6割を超えており、実際の経験者は2割強にとどまる⁶。とりわけ企業で働く人々のボランティア経験率が低く、学生や主婦・主夫だけでなく、自営業者や医師・弁護士よりも低くなっている⁷。企業人はボランティア活動を行うための時間などを、自己裁量で調整できる余地が少ないためだろう。

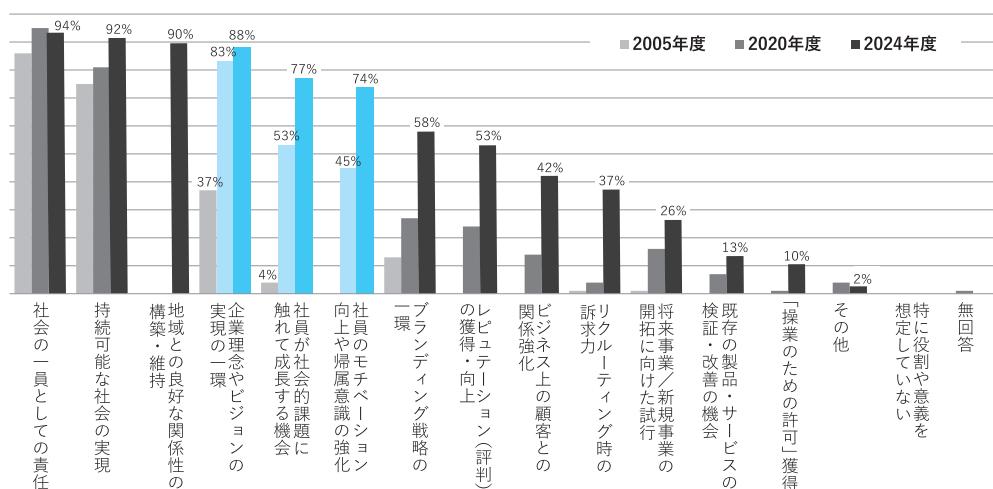
しかし、企業人のボランティア活動や社会貢献活動は、自己充足や人的ネットワークの拡大だけでなく、個人の成長やキャリア形成にもプラスに寄与する可能性が高い。

OECDが2024年にまとめた『地域開発のためにボランティアの可能性を解き放つ(Unleashing the Potential of Volunteering for Local Development)』というレポートは、個人がボランティア活動を行う理由として、「困っている人々を助けたい」だけでなく、「自身の強みの理解」や「スキル向上」「キャリア形成」をあげる。

また、リクルートワークス研究所が行った分析でも(図4)、「ボランティア・NPO」で活動している企業人は、キャリア展望、これからのキャリアや人生について「自分で切り開いていける」「明るいと思う」などが最も高いことが明らかになっている。ちなみに、キャリア展望は「同じ部署の同僚」としか付き合っていない場合が最も低い。

よって、企業で働く人々の社会貢献活動を支援することは、個人にとっても有益なのである。

図3 企業が社会貢献活動を行う理由



出所:経団連(2025)「社会貢献活動に関するアンケート結果」

連携により「四方良し」を広げる

まとめると、社会課題が複雑化するなか、労働組合や企業といった中間集団による支援・関与の重要性が増している。こうした活動に关心があっても参加できないのは企業で働く人が多いため、労働組合や企業が希望者に対して活動機会をつくっていくことが望まれる。それは、社会や地域にとって有益なだけでなく、労働組合に対する親近感を高め、個人の成長機会にもつながる。いわば、社会、個人、労働組合、企業の四方良しとなる。

しかし、労働組合ではリソース制約から、社会貢献活動を縮小・廃止する動きが生じている。どうすれば労働組合はリソース制約を乗り越えて社会貢献活動を行っていけるのだろうか。

そのひとつの答えは、社会貢献活動に関しては、自前主義から脱し、他の労働組合や経営側、NPO等と積極的に連携し推進することである。なぜなら、他の労働組合やNPO、自治体等との連携により、より効果的で大規模な社会貢献活動につなげている好事例が目立つからである⁸。

経団連アンケートでも、能登半島地震の支援活動を「労働組合や従業員ボランティア組織・サークルと協力して行った」との回答は、「社員募金募集」では92%、「ボランティア派遣」では23%であった。「労働組合が独自に支援を行った」17%だけでなく、「労働組合が企業本体の支援活動に共催・協力した」も14%

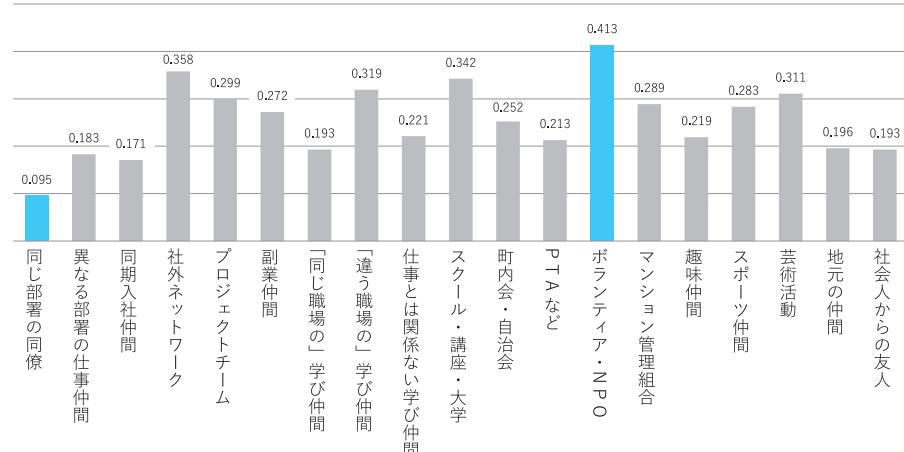
である。

労使間には一定の緊張感が必要であり、労働組合と経営は時に対立することもある。しかし、日本の労使関係は協調的なところに強みがある。とくに、こと社会課題に関しては、思いや余力のある中間集団が力を発揮することが望まれる。労働組合は支え合い・助け合いを理念とする社会的な存在である。労働組合への理解や共感を広めていくためにも、社会的な役割を積極的に果たしていただきたい。

- 1 内閣府『新しい公共支援事業の実施に関するガイドライン』(平成23年2月)
- 2 リクルートワークス研究所 (2021) 『つながり』のキャリア論希望を叶える6つの共助』
- 3 『労働組合と中間層』の日本語訳を、中村天江 (2023) 「米バイデン政権『労働組合と中間層』一報告書のメッセージと日本への示唆ー』『DIO』No.391に掲載している。
- 4 梅崎修 (2024) 「批判されるより怖いことー「労働者短観調査」の20年の比較ー』『労働組合の「未来」を創るー理解・共感・参加を広げる16のアプローチー』
- 5 経団連『企業行動憲章の改定にあたって ~Society 5.0の実現を通じたSDGs(持続可能な開発目標)の達成~』(2017年11月18日)
- 6 内閣府「平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」
- 7 内閣府「2022年度(令和4年度)市民の社会貢献に関する実態調査報告書」
- 8 連合総研のホームページで公開している『労働組合の未来』の「(特集)社会課題への挑戦」の事例や、『DIO』No.400の「地域と共にある労働組合」の特集などをご覧いただきたい。

(連合総研主幹研究員 中村 天江)

図4 所属するコミュニティとキャリア展望



出所:リクルートワークス研究所(2018)「人生100年時代のライフキャリア」

※「キャリア展望」はキャリアや人生に関する合成変数。数字は因子得点。

事務局だより

DIOへの
ご感想を
お寄せください

dio@rengo-soken.or.jp

8・9

INFORMATION

【6月の主な行事】

6月4日 所内・研究部門会議
10日 第1回経済社会研究委員会

(主査：吉川 洋 東京大学名誉教授)

11日 企画会議
16日 第2回経済社会研究委員会
18日 所内・研究部門会議
25日 所内勉強会(講師：千谷主任研究員)

(主査：吉川 洋 東京大学名誉教授)

【7月の主な行事】

7月2日 所内・研究部門会議
7日 第3回経済社会研究委員会

(主査：吉川 洋 東京大学名誉教授)

7日 第16回企業年金・健康保険組合の労働組合による関与と
ガバナンスに関する調査研究委員会
(主査：駒村 康平 慶應義塾大学経済学部教授)

9日 企画会議
16日 所内・研究部門会議
22日 政策研究委員会
23日 所内勉強会(講師：新井主任研究員)
24日 第17回企業年金・健康保険組合の労働組合による関与と
ガバナンスに関する調査研究委員会
(主査：駒村 康平 慶應義塾大学経済学部教授)

[職員の異動]

<退任>
太田 哲生（おおた てつお）主任研究員
7月31日付退任

〔ご挨拶〕昨年8月1日の着任から1年間の短い間でございましたが、経済情勢報告の作成やDIO特集の企画・編集などを通じて、様々な課題について取り組む機会をいただきました。特に在任中は、日本経済が長年にわたる停滞から脱却して、持続的な賃上げを起点とする好循環を実現できるかどうかの重要な局面にありました。このような時期に、日本経済の動向や賃上げを巡る状況等について分析し、報告書としてまとめることができたことは、大変有意義な経験となりました。

今後は、一橋大学の経済研究所に赴任し、アカデミズムの立場から、日本経済の再生に向けた課題に引き続き取り組んでまいります。

トランプ関税等の影響により来年以降の賃上げの持続性が危ぶまれていますが、ここで安易に妥協すれば、これまでの努力が水泡に帰すことになります。労働組合関係者の皆様のこれまでのご尽力に深く敬意を表するとともに、今後のさらなるご活躍を心よりお祈り申し上げます。

<着任>

木村 順治（きむら じゅんじ）主任研究員
8月1日付着任

〔ご挨拶〕この度、内閣府より着任いたしました。内閣府では、景気統計調査の実施、GDPや景気動向指数などの加工統計の作成、政府経済見通しの作成、OECDやAPEC等の国際機関との調整、経済財政諮問会議の運営などに携わってまいりました。今般、研究機関への出向という新たなチャレンジの機会を頂き光栄に感じております。雇用や賃金といった観点を中心に日本経済の課題や目指すべき将来の姿をしっかりと考察し、アウトプットにつなげてまいりたいと考えておりますので、ご指導の程よろしくお願ひ申し上げます。

発行人／市川 正樹
発行日／2025年9月1日
発 行／公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0074
東京都千代田区九段南2-3-14
靖国九段南ビル5階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ
〒100-0011
東京都千代田区内幸町1-3-1
幸ビルディング6階
TEL 03-4330-0741
FAX 03-4330-0730

ISSN 2758-6030

editor

労働組合による寄付やボランティア活動は、世間ではほとんど知られておらず、そうした活動を紹介すると驚かれることがあります。現状、労働組合が新聞等で取り上げられるのは、賃金、雇用、選挙、政治に集中しています。また、労働組合には闘争的なイメージがありますが、ストライキはいまや年間300件を下回っています。社会貢献活動のほうは数としては多いほどなのです。経済的、政治的な面だけでなく、労働組合の社会的役割にも光をあてることが、社会課題を乗り越えるためにも、労働組合の未来を拓くためにも、大切だと考えています。
(中村 天江)