

『壁を壊す』をたどる旅

ーパートタイマー・契約社員等のユニオン・リーダーー

連合 副事務局長 村上 陽子

旅のはじまり

2011年から2015年の4年間、連合で「非正規労働センター」¹を担当した。当時、産業別組織に加盟する組合における、パートタイマーや契約社員の組合加入(組織化)や労働条件の改善の取り組みを見てきた。

パートタイマーや契約社員として働く方を組織化した後、組合はパートタイマー等²の組合員の懇談会、研修やレクリエーション、委員会などを開催し、意見の集約や組合活動への参加促進を行っていた³。パートタイマー等の組合員から職場委員を選出している組合もあったが、スタンダードではないという印象だった。

当時から10年ほど経過した中で、非正規雇用で働く労働者の推定組織率は、2013年の6.6%から2022年は8.5%へと上昇した。連合の組合員に占めるパートタイム等の組合員の比率も20%近くになった。

では、組織化が進展した中で、パートタイマー等の組合役員は多くの職場で誕生しているのか。どのような方が、何をきっかけにして組合活動を担っているのか。パートタイマー等の組合役員を生み出すために、組合は何か工夫しているのか。

こんな問題意識から、中村圭介『壁を壊す』(2009年、第一書林)のその後を追うことにした。同書は、出版からおよそ15年が経過してもなお、労働組合の関係者に広く読み継がれている。

「お説教はしない。私自身するのも、されるのも嫌いである。私はただ、あなたの中で眠っている危機意識を呼びさましてみたいのだ」(中村(2009))と始まる同書は、パートタイマーや契約社員、派遣労働者など、いわゆる「非正規雇用」で働く人たちの組織化を行った10の組合の事例を基に、具体的なステップやコンフリクトの乗り越え方などを示している。これらの組合は、今、どのような姿なのだろうか。

旅の準備をする中で、数年前にすでに同じ試みがなされていることを知った。J I L P T (2016)『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』は、『壁を壊す』で取り上げられた組合など9の組合を2014年から2015年にヒアリング調査し、詳細にまとめている。

¹ 連合の「非正規労働センター」は2007年10月に設置。2021年10月より「フェアワーク推進センター」に、2023年10月より「フェアワーク推進局」に改組。

² 本稿では、「非正規労働者」「非正規雇用」などの表現は極力用いずに、パートタイムや有期契約で働く人を、「パートタイマー等」と表現することとする。

³ 連合の構成する産業別労働組合の加盟組合におけるパートタイマー等の組織化・処遇改善の事例は、2013年からほぼ毎年発行している『職場から始めよう運動事例集』で紹介している。2016年以降の事例集は、連合ウェブサイトにも掲載。https://www.jtuc-rengo.or.jp/shuppan/roudou/roudou/activity_roudou_top.html

そこで、2009年と2016年の2冊をガイドブックに、それぞれの組合が加盟する産業別組織より紹介いただきながら、『壁を壊す』のその後をたどる旅をスタートした⁴。

小田急百貨店労働組合(UAゼンセン加盟)

—労働組合があることへの安心感—

最初に訪問したのは、東京・新宿にある小田急百貨店労働組合である。2023年5月の末、小田急百貨店労働組合の中央書記長の内田さんを訪ねた。

中村(2009)では、パートナー(週労働時間の短い従業員。同社での呼称)の組織化を決定した小田急百貨店労働組合の執行部が、2007年8月から12月の4か月間で、全員と対話し700人のパートナーの組合加入に成功したことを取り上げている。その際、パートナーについて、会社とユニオン・ショップ協定を締結している。

パートナーの組織化後の状況は、JILPT(2016)に詳しい。2008年から2013年にかけて、正社員が減少する一方、パートナーの人数はほぼ同じ数だったため、従業員に占めるパートナーの比率が上昇した。こうした中で、パートナーの評価制度と併せた昇給制度の導入(2011年)などを実現している。

2014年以降は、店舗のリニューアルや地域の開発計画に伴う店舗の縮小などに伴い、正社員の早期退職優遇措置、社員以外の各雇用形態の再配置などを行い、正社員数もパートナー数も減少している。店舗との雇用契約であるパートナーやクルー社員(契約社員。同社での名称)については、労使協議の中で、早期退職ではなく希望すればどこかで働けるように、再配置するようにした。

では、パートナーの組合員の処遇や制度の改善はどれだけ進んだのか。内田さんは、「同一労働同一賃金の観点からの制度面ではほぼ解決」と語る。2019年に同一労働同一賃金対応として、休職休暇、短時間制度、手当等の整備を行った。また、同一労働同一賃金の法改正前に、世帯手当を導入している。

このような制度の改善が進む原動力になったのは、パートナーが組合役員になり、積極的に組合活動に参画しているからに違いない…。そんな単純な仮説は、あっさりと否定された。

小田急百貨店労働組合では、過去には、執行委員にクルー社員がいたこともあるが、現時点では結果的にクルー社員やパートナーはいない。社員はクルー社員やパートナーの制度を把握しているが、逆はないという事情もある。そもそも、組合の執行委員は、組合員に提案し、労使協議への反映や意思決定内容を執行する立場として、全社、全体最適の視点が求められている。内田さんは、「今後、社内における雇用ミックスの再整理の中で、クルー社員の役割・責任、求められる成果や業務内容が変化する場合は、組織内での雇用形態のバランスも変わるかもしれない」とする。

⁴ ヒアリングに当たっては、UAゼンセン 政策サポートセンターの宮島さん、JAM 副書記長の川野さん、フード連合 事務局長 千葉さん、私鉄総連 書記長 福田さんにご協力いただいた。多忙な中でのご協力に感謝申し上げます。

パートナーは組合役員を担ってはいないが、職場の声を聴く仕組みはしっかりとある。その中心は対話集会である。

対話集会は、中村(2009)でも「全員対話」として紹介されている。対話集会は、春闘時などに行われており、クルー社員やパートナーの組合員だけでなく、組合員全体を対象としている。コロナ禍以前は、昼休みを活用し、12時、13時、14時など複数回開催していた。コロナ禍(2020年)以降は、資料配布、動画配信、対話集会(休憩時間に変更)のハイブリット型に変更した。意見の集約は、動画配信の中でコメントを記入してもらい、希望者には会場に来て意見をもらうという形にしている。

この間の対話集会のテーマは、例えば、パートナー制度改定(評価制度改定と最低賃金改定も見据えた時給体系(評価格差が維持される体系)の見直し)(2016~2017年)、労働時間の見直し(年間の所定労働時間内での1日所定労働時間増・年間休日増)(2017年)、同一労働同一賃金対応(2019年)、臨時賃金支給水準変更(コロナ禍における労働条件の縮減)(2021年)などである。

組合員の参加としては、意思決定機関としての評議員会がある。評議員の中には、クルー社員がおり、毎月1回の評議員ミーティングで、通年協議の報告と労使協議に反映するための職場実態に関する意見聴取の場もある。

これらを軸にした展開で、クルー社員やパートナーの組合員は、組合の活動をどのように受け止めているのだろうか。この問いに、内田さんは、「労働条件に関わる事項については、継続的な対話活動を展開していることも含めて、雇用や労働条件対応を中心に、労働組合があることへの安心感を持っていただいていると思う」と答えた。

小田急百貨店労働組合では、パートナー等の組合員が組合の運営に積極的に関与しているというものではない。しかし、組合員全員を対象とする「対話集会」を大事にしながら、雇用形態にかかわらず組合員の雇用と労働条件の取り組みを継続しているのだ。

最後に一つのエピソードを紹介したい。

緊急事態宣言の発出をめぐる議論がされていた2020年3月頃、百貨店の営業への影響も想定されるため、労働条件の低下を伴わない対応であれば、労使協議事項に関して執行部で意思決定し、広報紙や書面を通じて事後報告することを評議員会で事前に確認した。そして、コロナ禍の臨時休業時には、会社都合による勤務免除の取扱いとした上で、雇用調整助成金の活用と併せて勤務時間が減少するパートナー等の賃金を会社が100%補償することとした⁵。その際、パートナー等の組合員から組合本部に感謝の電話が複数あったという。

組合としては当然のことと考えていたので組合員に特別なアナウンスをしなかったが、シフト勤務で働く人が店舗などの休業により賃金をカットされるケースがメディアで報じられていた中、パートナー等の組合員は所属する組合の力をしっかりと感じていたのだ。

⁵ コロナ禍における同労組の取り組みは、J I L P T『COVID-19下における非正規雇用者の雇用管理と労働条件』(2023、J I L P T資料シリーズNo.263)で詳しく述べられている。

日ハムユニオン(フード連合加盟)

—「聴く」「フィードバック」を大事に

2つ目の組合は、日ハムユニオンである。東京・品川の組合事務所で、全日本ハム労働組合の中央執行委員長の山岸さんより話を伺った。全日本ハム労働組合は日本ハムユニオンをはじめとしたグループ企業の労働組合で構成されている。山岸さんは両方の中央執行委員長である。

かつて、日本ハムユニオンは、「現場の声を伝える」力を強めるために、パートナー社員(現在の同社での名称。勤務地と職務が限定)の組織化を決断した。しかし、ユニオン・ショップ協定の締結からスタートするとの当初の作戦は会社から拒まれ、支部単位で契約社員一人ひとりに同意してもらう方策に切り替えた。中村(2009)では、2年半近くに及ぶ組合支部での加入活動における苦労と奮闘がドラマチックに描かれている。

日本ハムユニオンにおけるパートナー社員の組織化後、全日本ハム労働組合に所属する組合も、パートナー社員の組織化を進め、ユニオン・ショップ協定の締結、パートナー社員の一時金や退職金の整備を労使交渉で実現している。

春闘での賃上げの取り組みも進んでいる。日本ハムユニオンでは、2007年から2023年の春闘での賃上げ額の累計は、正社員が11,879円、パートナー社員は20,629円、全日本ハム労働組合の10組合(単純平均)では、正社員が9,781円、パートナー社員は17,764円となっている。日本ハムユニオンが拓いた道に続いて、グループ全体で正社員よりも高い、パートナー社員のベアを獲得しているのだ。山岸さんは、「フード連合加盟のほかの組合にも、非正規雇用で働く人の組織化などを呼びかけている」という。

話を日本ハムユニオンに戻そう。

賃金・一時金・退職金以外の近年の取り組みでは、例えば、パートナー社員など有期契約で働く従業員の無期契約化・定年制の導入(2017年)、均等均衡施策の協議・合意(2021年)が挙げられる。

無期契約化・定年制の導入は、勤続3年で自動的に無期契約にするというもの。2006年頃から、組合は有期契約から無期契約とすべきと会社に要求してきた。有期契約では、住宅ローンを借りる際にも支障があり、生活の安定という面から無期契約が重要と求めてきた。労働契約法の改正も追い風となり、労使で合意した。パートナー社員からは、「やっと無期契約になれた。働き続けていいと認めてもらえた」という声もあがった。

また、正社員とパートナー社員に適用される制度の差について、制度の統合・廃止・拡大等の対応を行った。廃止となる制度が発生したが、総額人件費としてはコストイブン以上の施策となっている。

では、日本ハムユニオンでの、パートナー社員の組合への参加状況はどのようなのだろうか。J I L P T(2016)では、パートナー社員が定期大会の代議員、支部の副支部長や書記次長を担っているこ

と、パートナー社員の要望、意見を把握する場として、各支部と本部に、「パートナー専門委員会」が置かれていることが記されている。

大会代議員については、代議員招集の案内時に、支部の女性比率・パートナー社員比率をもとにした代議員選出を、各支部に依頼している。2022年の定期大会では、招集代議員156人のうち、パートナー社員の代議員は12人だった。

支部執行委員については、各支部の組合員の男性・女性の比率、パートナー社員の比率を示し、その構成比を勘案した支部役員の選出を検討するよう促している。現在(2023年5月時点)の支部執行委員は、正社員83名(男性58名、女性25名)、パートナー社員20名(男性10名、女性10名)となっており、パートナー社員の比率は19.4%である。

「パートナー専門委員会」はどのようになっているのか。2006年以降、それまでは声を上げることができなかったパートナー社員の意見をすくい上げる場として、春闘の要求を検討する時にパートナー専門委員会を開催してきた。しかし、「執行部にパートナー社員を選出することが定着する中で、パートナー社員の声が当たり前になる状況になっている」(山岸さん)。そのため、パートナー専門委員会の開催は、支部の自主性の中での運営へと移行している。「後ろ向きということではなく、場をあえて設けなくてもよくなっている」(山岸さん)ということだ。

今、日本ハムユニオンは、「Just do Union! ～やってみよう、みんなで作る組合活動～」を掲げ、「聴く、まとめる、(会社と)話し合う、フィードバックする」を活動の基本的なサイクルにしている。

「パートナー社員から、組合費を払う意味は何かと問われた場合、組合が取り組んできた実績を説明するようにしている。パートナー社員から聴いた声をまとめて、会社と交渉して解決していることを知ると、理解してくれる。理解されていない、と感じるのは、知らせていないからではないか。聴く、フィードバックするという原点に立ち戻り活動を強化している」(山岸さん)。

そして山岸さんは言葉を続けた。「労働組合が、いい意味で会社と対等に闘える組織でないといけない。言うべきことを言える組織、おかしいことをおかしいと言える組織であらねばならない。組合は組合員を守る最後の砦」と。そのための基本が、聴く、まとめる、話し合う、フィードバックする、ということなのだ。

—”壁”はない

次に、大阪に赴いた。6月。パートナー社員で組合役員をされている方に会うためである。

日本ハムユニオンの近畿加工事業支部に所属のパートナー社員で、かつて支部の書記長を担い、現在は書記次長の吉川さんから、組合活動に関わるきっかけや経験、組合への思いを伺った。

吉川さんが、組合の支部役員になった背景には、同社で派遣労働者として働いていた時の経験がある。派遣労働者の時は、時給は最初の頃に少し上がったただけだった。時給の交渉は派遣会社の担当者と1対1で行った。

ところが、派遣契約期間が終了し、吉川さんがパートナー社員として入社してすぐの春闘で、時給が上がった。「そんなに上がるんだ。組合って何だろう」と考えるようになった。労働組合の歓迎のランチ会の時には、吉川さんは組合役員にその話をした。1年後、職場の執行委員から、「女性の意見が聞きたいから」と懇願されて、パートナー社員枠の執行委員となった。

初めての執行委員会で、吉川さんは驚いた。春闘前の意見を吸い上げる場だったが、19時に開始して終了したのは23時だった。「時間はエンドレスにあるわけじゃない」と、予め議題とタイムテーブルをつくるように求めて、その後は、議題と終了時間を知らせる扱いとなった。

執行委員としてレクリエーションの担当をしていた吉川さんは、書記長から手伝って欲しいと言われて書記次長に。その後、書記長が異動になるときに、女性の執行委員が集められ、その中から次の書記長を選出することを求められた。吉川さんには、「私じゃないでしょ。非正規の私が」という気持ちはあった。ただ、他のメンバーには家庭の事情などもあり、書記長を引き受けることにして、2年間書記長を務めた。

書記長になってからは、中執会議の資料や経営協議会の議事録に目を通す中で、会社の組織のことも知ることができた。組合の資料だけでなく、会社の資料も熟読し、組合・会社の組織への関心も高まった。組合本部とのつながりや定期大会への参加で、他の支部とのつながりもできた。組合がない会社に転職した人から、「組合がないと、こんなことになる」という話を聞くこともあり、組合の役割の大きさも感じた。

吉川さんは組合役員として、接点をつくるように心がけている。イベントなどでは、組合員ではない人にも声をかけ、何かあったら話せるように、横のつながりもできるようにしている。

吉川さんにとって、労働組合の良さは何か。Yさんは言う。「組合員かどうかに関係なく、同じ職場で働く仲間として、何かあったら組合が動くというところがいい。”壁”はない」

パートナー社員の組合役員は、パートナー社員だけを代表するのではなく、職場全体の利益のために活動していた。

私鉄中国地方労働組合 広島電鉄支部(私鉄総連加盟)

—契約社員時代の経験を次世代に伝える

3か所目は、広島市の私鉄中国地方労働組合 広島電鉄支部の本部である。

広島電鉄支部による契約社員の正社員化の取り組みは、研究だけでなくメディアにも取り上げられている。中村(2009)では、会社が契約社員制度を導入する際に、組合から求めて契約社員をユニオン・ショップ協定の対象にしたこと、契約社員制度の改善のために正社員Ⅱ制度(無期契約となるが、労働条件は契約社員時と同様)を導入させ、さらに正社員への一本化に取り組んでいることが紹介された。

J I L P T (2016)は、正社員への一本化に向けて、厳しい交渉と組合内での議論を経て、2009年、完全正社員化(賃金制度の見直し)を実現したプロセスを詳細に述べている。

今回の訪問では、2000年代に契約社員として入社後、正社員Ⅱを経て正社員となり、現在は広電支部の役員をしている、副委員長の堀越さん(専従)、執行委員の大下さん(非専従・執行委員)より、完全正社員化当時の印象、組合活動への関わりなどを伺った。

正社員への一本化以前、契約社員は準組合員で、組合役員には選出されなかった。当時は、正社員とは労働条もかなりの差があり、2人とも組合活動には関心がなかった。組合の職場集会でも、契約社員は、発言すれば目をつけられるかもしれないと無言だった。

2人は、契約社員から正社員Ⅱになった時に、先輩から声をかけられて、青年・女性の担当役員になった。組合活動を担う中で、組合が会社との交渉の中で契約社員や正社員Ⅱの労働条件改善の要求をしていることを知り、組合に対する考え方が変化した。

正社員への一本化が実現したとき、2人はどう感じたのか。

「正社員になって初めての給与明細を見たときに、これまでとまったく違うことを実感した。将来に向けての安心感がすごくあった。最初の臨給(ボーナス)は以前の倍で驚いた。組合にも会社にも感謝した」(堀越さん)、「いちばん新しく入社した正社員より、契約社員から正社員になった人の月例給が高かった。賃金差が是正されたことがわかり、やっとそういう目で見られることがなくなった、と精神的にも楽になった」(大下さん)と語る。

2人は、当時の執行部が、大変なエネルギーで正社員への一本化の交渉を行い、実現したことのありがたみを感じている。通常の労働条件の交渉に加えて、正社員への一本化の取り組みを行う大変さが、執行部に入ったから実感できる。だからこそ、契約社員時代の経験を次の世代に伝えるようにしている。

広電支部では、現在も職場の集会では若い組合員から多くの意見が出される。誰でも声を上げられることが組合の良さだと、2人は考えている。役員は、組合員からの質問には、会社に対する質問も含めて、必ず答えを返すようにしている。「しんどい」ことも多いが、「無関心がいちばんきつし、問題」と、2人は異口同音に語った。

最後に、パートタイマーや契約社員の組織化を行う場合に、大事なことは何だと思うのか、尋ねた。広電支部は、契約社員導入時にユニオン・ショップ協定を締結しているため、ゼロからの組織化は想像できないとした上で、「組合の重要性を知ってもらうことが必要。組合があるからできること、守れることを見せることが大切なのではないか」(堀越さん)、「正社員Ⅱの時代に、組合役員をしていた正社員の先輩からサポートしてもらい、『組合の人は優しいな』と感じた。組合役員になったのも、その人の恩に報いたいという気持ち。日頃の関係性が大事」(大下さん)と答えてくれた。

イオンリテールワーカーズユニオン(UAゼンセン加盟)

—時間給社員、日給月給社員の区別なく活躍して欲しい

4番目に訪問した組合は、イオンリテールワーカーズユニオンである。千葉・幕張の本部事務所で、本部の組織局長の門ノ沢さん、組織局の森田さん、北関東グループ議長の加藤さん、時間給社員で北関東グループの役員をしている市田さんの4名に対応いただいた。

イオンリテールワーカーズユニオンはGMS(総合スーパー)事業を主体とした組合で、地域別・業態別の17グループで構成されている。北関東、南関東、北陸信越、東海、近畿、中四国の各グループは、地域単位でいくつかのゾーンに分かれ、ゾーンの下に店舗単位の支部がある。グループの運営、支部の運営は、それぞれに委ねられている。

中村(2009)では、イオンリテールワーカーズユニオンが同業他社の倒産や職場の一体感の希薄化などの危機感から、「職場を良くする」ために、全従業員の8割を占める正社員以外の労働者の組織化に取り組む過程が描かれている。JILPT(2016)では、組織化後の処遇改善や組合活動の変化が紹介されている。

現在、同社の従業員は、大きくは時間給社員と日給月給社員に分かれ、組合員の中では、時間給社員が8割、日給月給社員が2割である。両方で組合員の権利・義務に差はなく、役員の選出に特別な「枠」はない。ほぼすべての従業員を組織化して以降、時間給社員の組合役員が増えており、支部によっては、時間給社員の役員が多い支部もある。

組合活動は、終業後に活動する本社支部以外は、休暇を取得して、朝から夕方まで終わるようになっており、夜の活動ではない点も時間給社員が組合役員を担いやすくしているのかもしれない。

イオンリテールワーカーズユニオンの時間給社員の処遇改善の取り組みは、最近も、時間給社員の制度改定、2023年の賃金引上げなどメディアでも取り上げられている。組合員からの反響も大きく、本部の電話が鳴り響いていた。

組合本部としては、日給月給社員、時間給社員に関係なく、専従者でない組合役員にリーダーとして活躍して欲しいと考えている。今回は、時間給社員の2人の組合役員から話を伺った。

—楽しいと思ってもらえる方法で

北関東グループのせんげん台支部の支部長とゾーン副議長を経験し、現在はグループのコミュニティ委員会の座長もしている、時間給社員の市田さんに、組合役員になった経緯や組合への思いを伺った。

市田さんが働くせんげん台支部では、日給月給社員の支部長が異動となり、支部長不在で組合活動が停滞した。そんな中で、市田さんは頼まれて支部長を引き受けた。最初の1年間は、どのようにす

れば良いのか本当にわからなかった。それまでは、組合から配布される新聞なども読んでいなかった。労使協定などもわからず、前任者が不在のため引継ぎもなく、右も左もわからない状態だった。

そうして活動する中で、市田さんは、これからのことを考えれば、活動を楽しいと思ってもらい周囲の人を引き入れていかないといけないと考えた。それまでは一人でやっていたことを数人の人を誘い、いつも笑いながら活動するようになった。そんな様子を見た時間給社員の中から、「楽しそうだから、お手伝いしてもいいよ」と言ってくれる人も出てきた。

このような雰囲気づくりもあり、せんげん台支部は、直近までは、支部長以下の役員をすべて時間給社員が務めていた。日給月給社員は人事異動があるため、その店舗で長く勤務する時間給社員が主として担うのがよいという面もあり、活動もうまく回っている。

ただ、市田さんには残念に感じていることがある。それは、日給月給社員の方が、組合の活動に携わろうという意識が低いように思われることだ。「組合活動は、時間給社員のためだけでなく日給月給社員のためのこともやっている。時間給社員は日給月給社員の給与制度などわからないことも多い。両方がコミュニケーションをとってやらないと」（市田さん）。

市田さんが座長を務めるグループ内のコミュニティ委員会では、話しやすい雰囲気をつくり、意見交換や好事例の共有などを行う。女性が多い職場のため、生理痛や更年期障害の時に休めるような環境を作れたらいいなどの話題も自然に話せる。また、職場には「組合なんて」という人もいるので、「あなたも守られているよ」と知らせるための方策も話す。コミュニティ委員会の発案で、名刺サイズの「ハンドブック」を作成し、組合員に配布した。

これから組合活動を担う人へのメッセージとして、市田さんは語ってくれた。「組合活動はつらいことばかりではなく、自分たちで変えられる。楽しくやる方法を見つけて休日でも苦にならないような形ができればいい。働く環境を良くしようと思ったら、誰かがやらないといけない」。

—みんなで問題を解決できるところ

イオンリテールワーカーズユニオンでは、もう一人、時間給社員の組合役員を訪ねた。横浜市の金沢シーサイド支部で、南関東グループの事務局長の井戸さん、時間給社員でゾーンの副議長の片嶋さんに対応いただいた。

片嶋さんは、学校に通いながらアルバイトとして働き始めた。その後、スポーツ(ラグビー)との両立のために、日給月給社員ではなく、時間給社員になり、その後も自分の生活スタイルに合うため、時間給社員として働いている。

片嶋さんが組合に関わることになったのは、同じフロアの日給月給社員の先輩からの声かけだった。何をするのもわからないまま、支部の事務局長になった。昼から夜の時間帯の勤務のため、職場の集会もそれまでは参加したこともなかった。

はじめて組合役員になる人のための導入研修の場である、ユニオンスクールに参加し、聞きなれない言葉ばかりだったが、職場で困っている人の声を聞けばいいと理解した。役員になってはじめて、職場の安全衛生委員会や事業所の労使協議会も組合が関係するものだと知った。

こうしてスタートした組合活動だったが、役員になって数か月で、支部長が店舗から異動し、後を任された片嶋さんが支部長になった。不安もあったが、ゾーンの役員から、「ゾーンの会議に来て、何でも聞いてくれればいいから」と言われ、1年間は聞きながら組合活動を行ってきた。

片嶋さんは、ゾーンの会議に参加して気がついた。「本当は問題だったことを、これまで自分たちは問題だと思っていなかったことがわかった。店長に『これは問題じゃないか』と言うと、『そうだよね』と改善するようになった」(片嶋さん)。組合員からも、「片嶋さんが支部長になって変わった」と言われることが増えた。声をあげて、職場の問題を組合としてきちんと指摘すれば、ちゃんと解決できるということを、周りの人もわかるようになったと感じたという。

具体的なエピソードを紹介してもらった。

金沢シーサイド支部の店舗は古い建物のため、修繕が必要なところがある。店長の中には、バックルームの修繕経費を渋る人もいたが、「危ないと怖がっている人がこんなにいる」と組合として修繕を求めたら直してもらえた。スロープに穴が開いていた場所も、壊れたドアも、組合が改善を求めて修繕された。

片嶋さんは、「声を聞いてみんなで話し合っ、お店からの回答もみんなに伝える。職場ごとの役員から職場で共有してもらおうと、それまでは興味がなかった人も意見を出してくれるようになった。こんなサイクルがまわっていくようになった」と振り返る。

支部長を1年間経験した後ゾーンの役員になった片嶋さんは、グループの専門委員会にも参加。グループの教育委員会の委員長を担い、新任の支部役員の教育・研修を行う。片嶋さん自身がユニオンスクールに初めて参加した際に感じた、「なんでこんなところに来てしまったのだろう」という思いをさせたくない、新任の人には必ず声をかけるように運営している。

「組合活動は楽しくて、それが支部のためにも自分のためにもなると思うから、みんなにもそう思っ、て欲しい」(片嶋さん)と、ユニオンスクールの内容も、教育委員会で検討して作り上げている。

片嶋さんにとって組合とはどのような存在なのか。片嶋さんは、言葉を選びながら、「組合は、何でも言っておけばいい、ということではなく、自分たちではどうしようもない困りごとをあげてもらい、みんなで解決していくところ。お助けマンではない。そうやって解決していくことが、自分にも、自分たちにも、会社にとってもためになると思う」と答えてくれた。

クノールブレムゼジャパン労働組合（JAM加盟）

—派遣労働者の正社員化は継続しているがルールがない

夏の日の方、埼玉の坂戸にあるクノールブレムゼジャパン労働組合の事務所を訪れた。JAM北関東の書記長の小嶋さん、クノールブレムゼジャパン労働組合の委員長の大塚さんに対応いただいた。

クノールブレムゼジャパン社は、商用車のブレーキシステムを生産する会社である。中村(2009)は、組合が技能伝承などの観点から、生産部門で働く派遣労働者の正社員化を会社に求める方針を決定したこと、会社との交渉の中で、2006年に7名の派遣労働者が正社員となり組合役員として活動していることなどが紹介されている。

2023年はどのような状況になっているのか。

派遣労働者の正社員化は、途中で中断はあったものの継続しており、1年に4、5名が正社員化している。ただ、正社員化に関する明確なルールがない。組合は、派遣労働者の正社員化についてルールを明確にすることを求めている。同社の周辺には、労働者派遣で働く場が多くあり、他社の福利厚生や賃金水準も上がる中で、同社には「3年経ったら正社員になる」というルールもないため、他社に行ってしまうのではないかと大塚さんは考えている。

2006年以降、派遣労働者から正社員になった人は、ユニオン・ショップ協定で組合員となり、組合役員になった人もいる。

現在の職場の課題は、やはり人材確保である。製造部門は高卒の新入社員を10数年採用したことがない。製造現場では、組合員からもマネージャーからも、高卒の新入社員を採用して育成しないと製造現場が成り立たないという声が出ているが、会社には新卒採用の動きはない。このような、人材確保と技能継承の課題は、2000年代から継続している。

組合活動への理解も課題である。大塚さんは、「何かあった時には助けて欲しいけれど、”何か”はあまりなく、平和になった。こうした平和な状況は、組合があるから築けてきたが、そのことが組合員に響いていない。組合をなくすのは簡単だけれど作るのは大変。会社との交渉もできなくなる、給料も上がらなくなる、ということを組合員には話している」と語る。

—組合が頑張っているのだと思う

クノールブレムゼジャパン労働組合では、この5年ぐらいの間に派遣労働者から正社員化した3人の組合員にも面会した。3名中2人は、職場の上司から声がかかり、1人は派遣会社から正社員化の話が持ちかけられたという。

3人がこの会社での正社員化を決めた理由は、「年齢とタイミングで、そろそろ落ち着こうとここに決めた」「他社もあったけれど、家から近いことや働きやすいこともあって、ここで正社員になる

ことを決めた」「周囲に会社がある中で、この会社で正社員になることを選んだのは、人間関係。福利厚生もよく、ここで正社員を目指したいと思って働いてきた」などまちまちである。

ただ、共通するのは他にも選択肢はある中で、派遣で働く人が正社員になる会社を選んで点である。この点は、中村(2009)で紹介された、組合が正社員化に取り組んだ頃とは様相が異なっているかもしれない。

正社員になったあとの変化としては、「収入が増えて余裕ができた。月給の違いは大きくないがボーナスがあるのが大きい」「仕事に対する責任が強くなった」「仕事の範囲が広がった」などの声があった。

組合活動はどうだろうか。3人の中の1人、山形さんは、組合の青年部の幹事長を担っている。派遣労働者として働いている時から、組合からイベントに誘われて、ボーリングやバーベキューに参加したこともある。現在は、職場に青年層が少ないことが課題としつつも、今後も一緒に働く人たちとの交流機会を貴重と感じているようだ。

組合活動への感想として、山形さんは、「青年部に入るときは、はじめはいやだったけれど、入ってみるとやりがいを感じている。組合の力で給料やボーナスもあがる、組合が頑張っているのだと思う。組合活動を始めて、輪が広がった。会社のことも知らないことを聞けて勉強になっている」と語ってくれた。

委員長の大塚さんのメッセージは、若い組合役員にちゃんと届いているのではないか。

全矢崎労働組合(JAM加盟)

—他人事になっている組合活動を自分事に

最後に話を伺った組合は、全矢崎労働組合である。静岡・裾野にある組合事務所への訪問ではなく、今回はオンラインでのインタビューとなった。中央書記長の片山さんに対応いただいた。

全矢崎労働組合は、矢崎グループの矢崎部品株式会社、矢崎計器株式会社、矢崎エナジーシステム株式会社の3社で働く労働者を組織している組合である。組合員が多く在籍しているのは現業部門であり、静岡、岡山、栃木に所在する工場が中心である。組合は、裾野市の本部のほか、静岡に10の支部、新見支部、栃木支部がある。

中村(2009)では、一部の事業所のみで組織化されていた準社員(無期契約で地域限定。同社での呼称)の組織化について、組合内部での数度にわたる議論を行った上で方針を決定し、会社とのユニオン・ショップ協定の締結で一挙に組織化した経緯が描かれている。

さらに、JILPT(2016)では、組織化のプロセス、組織化後の準社員の組合活動への参加状況が紹介されている。支部での事例として、準社員から作業服への強い不満の声が出されたことから、準社員の声を聞きながら作業服の見直しが進んだ過程は、準社員が組合に参加する意義を実感したエピソードとして詳しく述べられている。

その後の状況について、片山さんは「大きな変化はないが準社員が近年、減少している」と言う。海外の事業所での生産が増加していることが影響しているようだ。

社員は転勤もあり得るが、準社員は転勤がない。準社員は以前から無期雇用で、労働時間もフルタイムであり、地域限定社員のイメージである。社員と準社員は、役割・権限も異なり、給与形態も異なる。ただ、実際には正社員並みに働いている準社員もおり、運用の課題はあるようだ。

準社員の組合活動への参画状況はどうか。

J I L P T (2016)では、準社員の組合員から執行委員が選出されていることや支部における準社員代表者研修会の実施状況が報告されている。2023年時点でも、各支部の執行委員122名中、準社員は2名選出されている。一方、準社員の組合員のみでの委員会などは特設設置しておらず、社員か準社員かに関わりなく、組合活動に参加している。

また、組合員の権利・義務関係では、組織化当初から正社員と準社員は組合費の率で差をつけているが、権利には差はない。片山さんは、「組合活動では、『準社員だから』という意識はあまりないのではないか」としている。

片山さんの組合リーダーとしてのまなざしは、社員と準社員の区別なく、2023年に60周年を迎える組合の「これから」に向けられていた。結成60周年に際して行った組合員の意識調査の結果では、組合活動に積極的に関わろうと思わない反面、困りごとを相談した一部の人からは「組合があつて良かった」という声が10年前よりも高まっていた。

これを受けて、片山さんは「組合活動を知ってもらえていないのかもしれない。組合の意義を理解してもらい、他人事になっている組合活動を自分事にしてもらえることが大事」と語った。

インタビューから数か月後の2023年12月。全矢崎労働組合は、ホームページを開設した⁶。会議やレクリエーションの写真を入れながら、活動内容を平易な言葉を使って紹介している。ホームページには、中央執行委員長に就任した片山さんのメッセージも掲載されている。「みんなで決めて、みんなで進みます さあ、一緒に」。

旅を終えて

— 「声」 を聴く

2009年の『壁を壊す』刊行からおよそ15年後の各組合の状況は様々であるが、組織化の成功以降、組合は広島電鉄支部の完全正社員化という事例も含めて、パートタイマー等の賃金・労働条件の改善を着実に進めていた。

こうした営みについて、おぼろげな仮説めいたものを抱いていた。パートタイマー等を組織化した組合は、懇談会や専門委員会などパートタイマー等の組合員だけが集まる場をつくり、そのような集

⁶ <https://all-yazaki-union.jp/>

まりを通じてパートタイマー等の組合員から一定数の組合役員を割当てて選出し、意思決定の場にパートタイマー等の組合員の代表が入ることで処遇改善が進むのではないかと、という想定である。

しかし、パートタイマー等の組織化を行った組合のインタビューを通じてわかったことは、パートタイマー等の処遇改善を進めるために、上記のようなプロセスが必須ではないこと、そして、パートタイマー等の組合員の集まりや役員を割当て選出は、いずれも「声」を聴くための重要な手段として機能していることである。

パートタイマー等の組合員の専門委員会を以前は設けていたが、現在は支部の自主的な運営に委ねている組合(日本ハムユニオン)、パートタイマー等の組合役員が多く誕生していてもそれが割当て選出によるものではない組合(イオンリテールワーカーズユニオン)、パートタイマー等の組合役員が選出されていない組合(小田急百貨店労働組合)など、パートタイマー等の組合員の処遇改善を実現していくルートは多様なのである。

そして、パートタイマー等の組合員の集まりやパートタイマー等の組合員からの組合役員の意識的な選出(日本ハムユニオン、広島電鉄支部)は、全員参加の対話集会(小田急百貨店労働組合)などと同様に、パートタイマー等の組合員の「声」を聴く役割を果たしている。パートタイマー等の組合員がより発言しやすい環境をつくることで、職場の組合員の「声」を聴くという労働組合としての基本の活動を行っているのだ。

—意識の上での「壁」を超えて

パートタイマー等の組合員による組合活動への参加という面では、雇用形態に関係なく参加している組合(全矢崎労働組合)だけでなく、支部によっては役員が多くがパートタイマー等の組合員であるという組合(イオンリテールワーカーズユニオン)など、パートタイマー等の組合役員が活躍している組織もあった。こうした組合のパートタイマー等の組合役員のユニオン・リーダーとしての意識は、正社員のユニオン・リーダーと共通している。

日本ハムユニオンのパートナー社員の吉川さん、イオンリテールワーカーズユニオンの時間給社員の市田さんや片嶋さん、完全正社員化以前の広島電鉄支部の堀越さん、大下さんのいずれもが、役員になるきっかけは職場の組合役員や先輩などからの声かけなどである。このことは、正社員の組合員が組合役員を担うきっかけとして語られることと変わりはない。

さらに、パートタイマー等のユニオン・リーダーは組合の存在意義や役割を、自らの体験によって実感している。

派遣社員時代には時給はあまり上がらなかったのに、春闘で賃金が上がった経験(日本ハムユニオン・吉川さん)、組合内部でも厳しい議論がある中で正社員への完全一本化により賃金が是正された経験(広島電鉄支部の堀越さん。大下さん)、労働組合の活動で職場の環境が改善される経験(イオンリテールワーカーズユニオンの市田さん、片嶋さん)など、組合がパートタイマー等の組合員も含めた、同じ職場で働く者全体の雇用や労働条件、職場環境の改善に関して積み重ねてきたことを、抽象

的にではなく具体的に自分事として実感している。パートタイマー等の組合役員は、こうした自らの実感をもとに、パートタイマー等の組合員のためだけではなく職場全体のために組合役員を続け、その意義を仲間にも伝えるようにしてきている⁷。

このように見てくると、冒頭で述べた、パートタイマー等の組合役員は、どのような人なのか、何をきっかけに組合役員になったのか、という問いに、思い込みやバイアスがかかっていたとも思われる。正規・非正規という「壁」を壊して組織化に挑み成功した組合では、さらに「パートタイマーだから」「契約社員なのに」などのアンコンシャス・バイアスに基づく意識の上での「壁」を乗り越えて、パートタイマー等のユニオン・リーダーが活躍していた。

パートタイマー等のユニオン・リーダーが、今後より多くの組合で誕生し、活躍するためには、後藤(2024)が指摘するように、パートタイマー等の組合員に対する労働組合活動に関する十分な情報共有の工夫やジェンダー平等の視点なども求められるだろう。パートタイマー等の組合員だけの集まりやパートタイマー等の組合員からの割当による役員選出も有効な手段だろう。しかし、より大切なことは、雇用形態や働き方の違いはあっても、同じ職場で働く組合員であり、組合役員を担い得るとの認識に立つことではないか。

今回の旅には、冒頭で触れた2冊のガイドブックに加えて、3冊目のガイドブックがあった。憧れのスタッズ・ターケル『希望—行動する人々』である。それぞれの語り手の言葉やエピソードから、これからの組合活動のヒントを見つけてもらえれば、という思いで、できるだけ「言葉」を伝えるようにした。市井の組合リーダーの姿を、いつか、こんなふうに描きたいと願いながら、旅の記録を閉じたい。

参考文献

- 後藤嘉代(2024)「非正規女性は労働組合の担い手になりうるか」(森ます美・本田一成・緒方桂子・上田真理・連合総研編『非正規という働き方と暮らしの実像』。旬報社)
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2016)『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』(J I L P T資料シリーズ No. 174)
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2023)『COVID-19下における非正規雇用者の雇用管理と労働条件—接客サービスを行う非正規雇用者を中心に—』(J I L P T資料シリーズNo. 263)
- 中村圭介(2009)『壁を壊す』(第一書林)
- スタッズ・ターケル(2005)『希望—行動する人々』(文春文庫)

⁷ 後藤(2024)は、パートタイマー等の組合員のアンケート調査結果から、組合活動への参加度合いが高い層ほど、組合加入のメリットを強く感じていることを明らかにしている。

キャリアとしての組合経験 ～女性の担い手確保に向けて～

連合 総合企画局次長 縫部 浩子

I. はじめに——組合役員は魅力のないキャリアなのか

組合運営上の大きな課題に、役員のなり手不足がある。労働調査協議会「第5回次代のユニオンリーダー調査」によれば、組合役員になることが「魅力あるキャリアでなくなっている」との回答が6割を超え、調査の回を追うごとに割合は上昇している。さらに、専従者でみると、「仕事や職場の変化についていけない」「今後の組合役員としての将来が心配」「今後の仕事上の昇進・昇格が心配」など、自身のキャリアに対する不安の声が少なくない。

実際、長年組合専従ののち職場に戻った役員OB/OGからは、職場復帰後、仕事に慣れるのに苦労したという話を聞く。組合活動を通して得られる「何か」がなければ、役員のなり手は増えないどころか、やりがいにも参加にもつながらないのではないだろうか。

そこで、役員のなり手が増えるよう、組合でしかできない経験は何か、その経験や学びがキャリアにどう活かしたかなど、キャリア形成上の組合の魅力を探ることを目的とした。

一方、退任後のキャリア不安がある限り、組合役員のなり手は増えないのではないだろうか。将来不安を払しょくするためにも、組合役員経験はキャリアにプラスになる必要がある。もしそうでなければ、何が問題か、プラスとなるために何が必要か、組合は何ができるかを考えなければならない。

そこで、本研究では、職場復帰した組合専従役員経験者へのインタビューを通じて、組合経験の魅力、キャリアへの反映と課題等について把握し、各種調査や文献も参考にしながら考察を行うこととした。

II. 先行研究から見る組合役員経験、退任後のキャリア

1. 役員経験から得られたもの

組合役員ならではの経験、やりがい、在任中に培ったスキルなど、多くの先行研究や意識調査で明らかになっている。

藤村（2019）は、組合役員経験は、「会社全体の動きがわかる」「社内外の人脈が広がる」「コミュニケーション能力が磨かれる」「人間の幅が広がる」と、職業人としての能力向上に役立つと指摘している。

原ほか（2020）は、非専従役員経験者に対して行ったインタビューの結果、役員経験により得られたものを図表1のように整理し、本務へポジティブに結びつけていることを明らかにした。

図表1 「役員経験により得られたもの」「役員としての役割遂行と意識や行動の変化」

カテゴリーG	カテゴリー	概念
組合経験により得られたもの	役員だからこそ得られた経験	多様な役員仲間との濃い関係性
		本務では作れない全国規模の人脈
		役員だからこそ会える上位者との交流
		役員だからこそその学習経験
	身についたこと	自分なりに考え判断基準を持つ
		伝え方や説得力が鍛えられる
		人や状況に応じたコミュニケーション
		巻き込み型のリーダーシップ
		視野や考え方の広がり
		両立経験による生産性の向上
	キャリア自律意識	柔軟な思考によるモチベーション管理
		役員活動は部活やビジネススクール
		マネジメントスキルの貯金
キャリアプランの選択肢の広がり		
役員としての役割遂行と意識や行動の変化	本務への応用や還元	役員経験からの知識・情報を本務に活かす
		役員経験で得た思考力や発想力を本務に活かす
		人脈を本務で活かす
		社内外でのコミュニケーションスキルの活用
		会社への愛着や本務への意欲向上

出所：原ほか（2020）Table 3、Table 4 をもとに筆者整理。

また、専従役員経験者を対象に調査した原ほか（2022）では、専従役員を務めたことで、「組織をまわす経験」や「通常出会えない層を含む、社内外との幅広い交流・人脈」ができ、「会社の仕組みの深い理解」「自ら考え抜き発信する力」「総合的・長期的な視点」「多様な価値観への理解・受容」「人や周りを動かす力」といったスキルの向上に役立つことを示した。

女性役員についても、組合役員の経験が「生産性への意識拡大」「視野の広がり、視座の高まり」に役立つとともに、「組合と会社の成長」「個人の成長」の両面へ向かう意識が高まることが確認された（原ほか 2023）。

2. 組合退任後のキャリア

（1）キャリアコースの実態

こうした組合経験が退任後、どうキャリアに活かされているかといえば、先行研究はあまり見当たらず、その実態は明らかではない。組合役員のキャリアに着目した調査は、現役役員を対象とした調査は存在するが、退任後を追跡したものは多くはない。

キャリアコースの実態として、藤村（1995）は、ユニオン・リーダーが役職を降りた後にどこへ行くかを調査している。その結果によると、単一組織、単位組織ともに、書記長のみ組合内の上位役職に上がっていく確率が高くなるが、組合役員の多くが退任後は会社の仕事に戻る。この傾向は委員長において顕著で、（本部）委員長退任後はほとんど（約9割）が会社の仕事に戻り、その際、半数

近くが管理職または役員として復帰している。組合規模別にみると、管理職・役員として会社に復帰する割合は、規模が大きくなるほど上昇する傾向があり、単位組織でみれば、1,000人未満の企業で39.4%だが、5,000人以上では72.2%に上る。そこで、藤村は、「単位組織の巨大組合では、委員長になることが管理職への道になっているとあってよい」と考察している。

一方、組合におけるキャリアコースはというと、上部組織へのルートは極めて細く、巨大組織では本部委員長の1割弱が上部組織に上がっていくが、それ以下の規模ではほとんどゼロという。つまり、単組の役員にとって、上部団体への道はほんの例外的なものにすぎず、組合のキャリアは単組内で完結しているのが普通とされる。

（2）キャリアに対する将来不安

組合役員本人の意識はどうかというと、組合役員を務めるうえで、自身のキャリアに対する不安の声が少なくなく（第5回次代のユニオンリーダー調査）、原ほか（2022）では、「社内キャリアが途切れる」「職場能力の低下や現場感覚が薄れる」ことへの不安が挙げられている。21世紀研究会（1992）では、ユニオンリーダーに不安・不満を尋ねたところ、18.3%が「勇退後の保障がないこと」を挙げ、将来の進路希望として、「今の組織内でより責任のあるポストに就くこと」（22.0%）が最多で、続いて「職場復帰し経験が活かせる仕事につくこと」（17.3%）との回答が示された。しかし、藤村（1995）の調査が示すように組合内の道は極めて限られることから、退任後どこで組合経験を活かし、能力と経験を存分に発揮してもらえるかが重要である。

組合役員を取り巻く状況はさらに厳しくなっていると考えられる。萩原（2016）がインタビューした労組では、組合活動への支持低下と無関心の原因として、「成果主義の導入をきっかけとして、労組活動の経験は評価されないというキャリアロスへの警戒感や、労働組合の専従役員になれば一定期間、職場を離れることになることから起きるスキルロスへの不安が大きくなってきた」ことが作用していると指摘。職業キャリアを考えた時、専従役員を務めることへのハードルが一段と高くなっている。

（3）女性が担いやすい環境

組合役員の人材確保に厳しさが増す一方で、女性活躍や多様性推進の観点から、かつて男社会であった労働組合にも女性登用が強く求められるようになってきている。しかし、多くのライフイベントに直面しがちな女性にとって、組合と生活の両立は大きな壁となる。また、女性専従役員にとって、女性のロールモデルが少なく、退任後のキャリアに対する不安は大きいと推察される。労働組合はキャリア不安の払しょくのみならず、女性が専従役員を担いやすい環境を整えていく必要がある。

阿部（2021）は、「労働組合を活性化させる鍵は、組合員によってばらつきを生じさせることなく、若年層、労働組合役員未経験者、女性組合員をどのように巻き込んでいくかである」と主張している。そのためには、女性はもちろん誰もが参画しやすい組合活動・運営体制にしていかなければならない。

そこで本研究では、職場復帰した女性専従役員に着目し、インタビュー調査を行うこととした。

Ⅲ. 組合経験は職場キャリアにどう活かしたか ——インタビュー調査から見えてきた実態と課題

1. 調査概要

(1) 調査対象者

本調査は、「上部団体での専従経験」があり、「組合役員を退任後、職場復帰」した「女性」を対象とした。

上部団体での専従経験者とした理由は、職場から離れていることで、非専従者以上に自身の今後のキャリアに対する不安が浮かびあがっており（第5回次代のユニオンリーダー調査）、専従者にとって本業から完全に離れる不安は大きいと考えられるからである。

また、ほとんどの組合役員にとって、労働組合はあくまで一時的に働く場所であり、いずれ職場に戻ることを前提にある。将来のキャリア不安に対して、実際はどうだったのか把握するため、退任後の職場復帰を条件に加えた。さらに、女性役員を増やす必要があることから、女性に限定した。

これらの条件を満たす対象者のうち、協力を得たのは4名である。いずれも「自らの意思」で組合役員となり、単組・上部組織などでの専従経験を経て、現在は職場に戻って働く女性である。

(2) 実施時期・方法

2023年7月～9月にかけて、対面でインタビューを実施した（各1時間半程度）。

(3) 調査項目

「組合歴」「職場歴」に関する職務経歴を事前提供してもらった上で、以下の項目について時系列にインタビューを行った。

1) 入社時

①志望理由、採用職種

2) 組合役員在任中

【単組】①登用された経緯・抜擢理由、②単組ならではの経験、やりがい

【上部組織】①派遣された経緯・抜擢理由、②上部団体ならではの経験、やりがい

【共通】①組合役員を務めたことで得られたこと（能力、人間関係、考え方等）、②影響を受けた人、支援体制、③役員退任のタイミング・理由、職場復帰への不安（期待）

3) 職場復帰後

【直後】①直後の役職・業務、本人希望反映具合、②復帰して戸惑いを感じたこと（組合と職場のギャップ）、③周囲や上司の対応、支援体制

【～現在まで】①業務に最も生かされている組合経験、②業務に生かされていない組合経験、③今後のキャリア展望

4) その他 (あれば)

①女性役員として活動する上で、組合の課題や改善点、②組合役員を経験したことで、自身への影響 (行動・意識の変化、地域・社会活動への広がり等)

2. 結果と考察

(1) 調査協力者のプロフィール

協力を得た女性4名は、執行委員以上の経験年数は12年～17年 (うち専従は7年～17年)。いずれも産別や連合への派遣経験があり、役員退任時の年齢は40代。インタビュー時点で、職場復帰して1年半～約8年が経過している。

(2) インタビュー回答と考察

①役員経験により得られたもの

単組、上部団体それぞれの役員経験から得られたもの (やりがい、面白さ) について質問した。

「単組ならではの」の経験として、「月1回『対話の日』があり、執行部が職場を回り、1対1で全員にヒアリング。1年間で組合員全員と話すことができた」ことで、顔の見える活動にやりがいを感じた声が聞かれた。女性が役員に加わったことで、「おじさん組合とみられていた組織に、若手や女性からの声が届くようになった」「女性にとって不公平な規定や経営方針が多く存在していた (慶弔金支給、研修参加機会、制服等) が、女性の声を受けてどんどん変えていくことができた」など、組合に女性の声が届くようになり、その反映・反響にやりがいを持てたことがうかがえた。

「上部団体ならではの」の経験としては、「制度や仕組みを変えることが仕事で、規模がダイナミック」「それまで現場の動きしか知らなかったので全体が見えた」など、業務面でのやりがいが挙げられた。さらに全員共通の声として、他産別との交流、国際産別活動への参加、経営者団体・女性団体・社協などとの連携、ボランティア支援などを通して、「人脈や視野が広がった」との回答がなされた。

②業務に活かされている (活かされていない) 組合経験、スキル

職場復帰後、業務に活かされている組合経験については、「視野の広がり、ものの見方」「常に俯瞰して考えること」といった思考能力や、「コミュニケーション力」「外部との調整力」「ファシリテーションスキル (聴く力、要約力、会議運営能力)」といった対人関係能力が挙げられた。さらに「度胸」「突発対応力」といった柔軟性が磨かれ、調査協力者の一人は「『はい』か『Yes』で答えるの環境で精神的に鍛えられ、どんな困難でも耐え抜ける自信がついた」と回答し、昔ながらの組合文化でメンタル面が鍛えられたことがうかがえた。

一方、職場の業務に活かされていない組合経験については、復帰先の業務内容ややり方と異なるため、「文章を書く力（職場はすべてパワポ）」「語学力」「平和、ジェンダー、社会貢献などの社会運動経験」などが挙げられた。また、組合経験で得た「人脈の広がり」だが、組合を離れてから縁が切れてしまい、「せっかくの人脈やネットワークも、自ら動かなければつながらない」と残念がる回答も複数あった。

③職場復帰後の配属とキャリア展望

退任直後は皆、原職部門または組合休職時の所属に復帰していた。原職とは異なった場合の復帰先業務について感想を尋ねたところ、「組合休職のブランクとほぼ初めての業務で、ゼロからのスタート。不安しかなかった」「総務人事部で、組合経験が活かせてよかった」といったコメントを得た。復帰先が組合業務と近い場合や元の業務であればスムーズに復帰でき、なじみのない業務の場合は心理的不安が大きく、慣れるまでに時間を要したこともうかがえた。

管理職として復帰したのは1名。単組三役経験者は面接のみの管理職登用試験が受験できたため、これを利用したとのこと。他3名については、「管理職になることは全く希望していない」、管理職になりたくても「組合休職により過年度評価がないため、2年間試験が受けられない」など、事情は様々であった。

その後、人事異動や組織体制の変更等により、インタビュー時点（復帰後1年半～約8年経過）までに、いずれも未経験の業務を担当し、必ずしも希望通りの担務に就けてきたとは言いがたい状況であった。

今後のキャリア展望として、現在の配属先でやりがいを見出し仕事ぶりも評価され、「現部署で後進を育てたい」と意欲を示す者がいる一方、復帰してからの日が浅い調査協力者からは、キャリアについて目下悩んでいる声も聞かれた。このうち一人は「周囲から『連合まで経験した組合キャリアがもっていない』と言われる。たしかにこんな経験した人はいない。管理職をめざす、支部委員長をめざすなど、どういうキャリアを進むべきか、まさに今悩んでいるところ」と、組合再登板の可能性も秘めていた。

④業務・キャリア上の悩み

復帰後に感じた業務上の悩みや戸惑いについて質問したところ、「10数年の業務知識がなく、仕事上はブランクになったかもしれない」「（組合休職した6年間で）業界の制度や職場内のシステム・オペが変わり、業務用語・基礎知識も見事に忘れていた。イチからのスタート。休職期間は、業務的には『失われた6年』といえる」との回答があった。いずれの回答者も変化のスピードの速い業界で働いており、組合専従期間は業務上のブランクとなり、キャッチアップのための苦労がうかがえた。

退任後、異動を複数回経験する中で、「業務知識のない社員に任せられる仕事はどうしても偏ってしまう」ため、途中、不得意な仕事を担当することもあり、ミスが増え一時体調を崩すこともあったというエピソードも聞かれた。

復帰のサポート体制については、「配慮や支援は特段なし」というケースもあったが、多くは上司や同僚からの理解・サポートを得られていた。未経験業務での職場復帰だった者は周囲のサポートのおかげで、大きなつまづきはなく、スムーズに本務に戻れた様子である。復帰にあたって、業務知識のブランク、周囲の理解やフォロー、本人の適性など、多方面でフォローが求められると考える。

⑤復帰後、組合との関係

現在、全員が組合員である（管理職として復帰した1名も、会社の人事制度改正により現在は一般社員）。

退任後、組合活動に参加しているのはごく一部で、ほとんどが参加していなかった。その理由について明確な答えは聞けなかったが、「三役を降りた後、組合でのふるまいがわからない。一般組合員と同様に参加してよいものか、その際どういうふるまいをしてよいのかわからず、何も参加できていない」と興味深いコメントが得られた。

さらに、一組合員に戻って組合を見た感想として、「組合活動に『楽しそう』が見えない。何をやっているのかわからない。秘密結社っぽい。可視化が必要」と率直な意見があった。

役員のなり手不足に対して、多くが深刻さを実感しており、インタビュー時に、再び組合役員を打診されている人もいた。しかし、自部署に適任者や対象者が在籍していないケースが多く、退任者自らが働きかけるような動きは見られなかった。「組合役員にふさわしい若手に目星をつけているが、職場で直接の接点がないため、声が掛けられない。職場委員に代わりに声掛けてほしいが、職場委員と本人の関係性もあるので、なってほしい人にアプローチできない」との指摘が聞かれ、一組合員に戻った時、部署の枠を超えてアプローチできないもどかしさがうかがえた。

⑥役員経験への評価

組合役員を務めたことについて、4名全員が口を揃えて「やってよかった」と明言した。こう評価するにあたり、就任から退任までの経緯も少し紹介しておきたい。

そもそも組合役員を引き受けたのは、「どうせ順番なら早めに済ませよう」「断る理由がない」「断ったが、組合が直属上司に話をつけており、上司から説得されて」といった消極的な理由によるものだった。引き受けた理由で目立ったのが、「NOといえない性格」（2名）や「基本断らない。できないという前にまずはやってみよう主義」との回答であった。熱心な声掛けは大事だといえる。

「1期やればいい。2年（1年）我慢しようと考えていた」（3名）のに、なぜ組合役員を続けようと思ったのか。「退任しようと考えていた1期目終盤に、役員間で男女平等の取り組みについてフリートーク。そこで出た、ある男性役員の『どうせ女性は腰掛け』発言に憤り。執行部がこんなことを言うか、この役員より早く降りてはダメだ、変えていかないと！と退任を取りやめた」「1年終わ

った時、わからないことが多いと感じて継続。以降、責任がついてきて辞められなくなった」など、結果的に10年以上にわたり役員を務めるに至っている。日々の活動の中で、「おかしい」「わからない」と感じる本人の感度の高さは言うまでもないが、組合の何かがよくも悪くも本人に刺さったといえる。

転機という点では、「そろそろ降りようと考えてた時に、派遣の話が舞い込んできた」という声が複数から聞かれ、上部組織への派遣も継続の大きなきっかけとなっている。

⑦女性役員にとっての後押し

女性が組合役員を続ける上で、何がネックとなり、何が効果的なのか。調査協力者のうち2名は、明確に女性専従役員を求める声を受けて就任し、連合や産別へ派遣されていた。1名は「上部団体に興味はあったが、自ら手を挙げることはなかった。女性役員を探す中で、名指しされたので引き受けた」、もう1名も「『どうしても女性専従役員がほしい。ぜひ来てほしい』と請われた」と語り、戸惑いはあったものの、直接指名されたことで受諾に至っている。

Facebook初の女性取締役シェリル・サンドバーグ（2013）は、「男性は女性よりチャンスに飛びつくのが早い。対して女性は、新天地に移ることや新しい課題を探すことに概ね慎重である」として、女性へチャレンジを促してきたという。その指摘通り、自ら手を挙げることのない女性に声掛けすることは大きいと思われる。

悩んでいる場面での一押しは大きい。実際、インタビューした一人は「急な転勤出向話のため断ろうと思っていた時、組合研修時代の上司から『良いチャンス！ぜひ行った方がいい』と背中を押された」ことが、組合生活に舵を切るターニングポイントとなったという。身近に、第三者的な立場で力添えできる組合経験者の存在は大きいと考える。

さらに、女性にとって、年齢は重要な要素である。「単組委員長を打診されたが、断った。もっと早く（若い時に）言われたら引き受けたかもしれない」とのコメントがあった。ライフイベントに多く直面しがちな女性をリーダーとして育成するのであれば、組合役員になる段階から年齢を考慮した育成が求められる。

⑧退任後に向けたキャリアプラン

退任理由はそれぞれで、うち2名は、業務復帰する上で年齢的なこと（退任時、いずれも40代後半）を挙げた。職場復帰するには、40代がギリギリと考えられる。また、公務労組においては組合専従休職年数もネックになっている。

退任後のキャリアプランについて、組合役員在任中からしっかり考えていたという声は聞かれなかった。「早い段階から将来を見据えて、組合としてのキャリアプランとステップを考えられるとよい。単組に戻る時、いきなり委員長を打診されて困惑した」「会社では求められる役割やスキルを可視化した人材育成プログラムがあり、そのための研修も用意されている。一方、組合にはない。組合

専従だと会社の研修も事実上受講できない。組合で基本的スキルを肉付けしてあげられるような研修があるとよいかもしれない」など指摘がなされた。

日々の業務に追われる組合役員にとって、自身のキャリアについて考える余裕も機会も少ないと推察される。しかし、いずれ職場に戻ることを前提とするなら、キャリアプランを意識しないわけにはいかない。組合内でのキャリアと職場復帰後のキャリア、両方を考える必要があるだろう。とりわけ女性の場合、役員経験者は数少なく、「女性初」であればなおさら、自力でキャリアプランを見通すことは難しい。石塚（2016）は、女性組合役員へのインタビューから、組合におけるキャリアパスが見えないことへの不安を明らかにしている。組合はキャリアモデルを提示し、役員自身が定期的にキャリアを考える機会を設けるべきではないだろうか。

⑨組合役員としてのキャリアプラン

「組合はやり切った」と達成感をもって退任したのは1名のみ。程度の差はあれ、大多数が組合継続の意思を持ったまま、年齢や組織事情などで退任するに至っていた。「志半ば」と明言した一人は、周囲にも同じような思いの女性がいるという。

組合を続けたいという熱意を持ちながら退任せざるを得ない事態は極力避けるべきである。組合でのキャリアモデルを踏まえ、自身でキャリアプランを描き、それが実現するよう組合側も配慮・育成していけば、ある程度納得いくタイミングで退任できるのではと考える。

さらに、上部団体まで経験した役員経験者は、組合にとって大きな財産であり、新たに人材を発掘して育てるよりもはるかに人材育成の近道である。もし組合の世界に身を投じたいという人が出てきた場合、財政上の課題はあるが、組合で活躍してもらおう活動家のプロセスを設けてもよいのではないだろうか。

⑩非専従者にとって組合と仕事の両立

非専従時の活動について、複数から業務との両立の大変さについて強く指摘された。「第5回次代のユニオンリーダー調査」においても、組合活動を続ける中での悩みや不満として「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」「仕事が忙しくて組合業務ができない」が上位を占め、非専従役員にとって組合活動時間の確保は看過できない課題である。

先述した通り、インタビュー当時、調査協力者の一人は分会役員に声が掛かっているところだった。「非専従なので断りたい」と話していたが、その後結局引き受けたという。専従役員であればさほど悩まなかったそうだが、非専従での業務は長く専従を務めた役員にとっても大きな壁となっている。厚生労働省（2022）によれば、専従役員がいる組合は全体の23%しかなく、大多数の組合は非専従役員で運営されている。さらに、組織再編や事業所の縮小・集約に伴う人員減少、財政悪化などにより、専従者を置ける組合は減少傾向にある。非専従役員がいかに組合と仕事、家庭生活の両立を図り、持続可能な組合運営体制がとれるかがますます重要になってくる。

IV. 女性の担い手を増やすために労働組合として講じられる方策

インタビュー調査の結果、視野や人脈が大きく広がったことや様々なスキルが磨かれたこと、中にはライフワークともいえる活動に出会ったことなどで、組合役員を務めた満足度は極めて高く、組合経験は人としての成長や生きがいにつながると思われる。一方、組合専従期間は本業から完全に離れるため、職業キャリア上、一定のブランクとなりうるということが分かった。

本研究のテーマである「組合役員経験がキャリアにプラスになっているか」という問いについては、少数のインタビューであったこともあり、明快な結論は見出せなかった。しかし、聞き取りをすす中で浮かび上がってきたことがある。以下、得られた示唆をもとに、組合経験がキャリアのプラスとなり、組合の担い手確保につながるよう、組合としてできる方策を提示したい。

1. 組合と職場のキャリア接続

退任後の配属は、組合での経験や本人希望が必ずしも反映されたものではなかった。退任後の処遇については組合ごとに一定のルールを定めているはずだが、経験のない業務部門に配属されるケースも少なくなく、専従期間の長い役員にとって復帰不安につながるものといえる。

組合専従中の経験やスキルが人事処遇上の評価に反映されるような仕組みが必要である。労使合意のもと、すでにこうした仕組みを持つ組合はあるようだが、専従を置く組合は役員経験がキャリアにプラスになるよう、仕組みづくりを進めるべきである。

一方、使用者側から見たときに、どこに配置するか悩ましいことも理解できる。組合専従中の本人のスキルや実績、原職の業務ブランクなど知りえず、年齢や役職も考慮しないわけにはいかない。事業再編や体制変更などで、本人の希望に添えない経営環境になっている可能性もある。

そこで、組合において、経験やスキルの「見える化」を進めてはどうかと考える。例えば、一定年数以上の専従役員が職場復帰する際、リファレンスレター（推薦状）のようなものを書いてはどうだろうか。組合経験を通して磨いたスキルや強みを明示すれば、本人にとってもアピール材料となる。

もちろん、復帰後の業務ミスマッチを防ぐため、丁寧な面談や、周囲の理解やサポートなど、スムーズな復帰に向けた配慮も欠かせない。

本来、組合役員は、職場、地域、社会のために活動し、その貢献は高く評価されるべきである。その経験が人事処遇面で高く評価され、昇進する際のメリットとみなされれば、組合役員に優秀な人材が積極的に手を挙げてくれるのではないかと期待する。

2. キャリアサポート

(1) 組合役員としてのキャリアモデル

組合役員になってもらう上で、組合におけるキャリアモデルを予め示す必要があると考える。とりわけ女性は、ライフイベントやキャリアを設計する時、年齢や家庭事情を考慮しないわけにはいかない。ある程度の見通しが立たねば、組合役員を引き受けたくないだろうし、たとえ引き受けたとして

も、将来不安を抱えたまま活動することになる。そこで組合が、過去のケースや理想的なステップを踏まえ、職場復帰までの年数や目指す役職ごとにいくつかのモデルプランを策定・提示すれば、女性役員は将来設計がしやすくなるはずである。

さらに、組合活動にどっぷりはまる役員の中には、プロの活動家を希望する人もいるだろう。藤村（1995）は、組合役員を退任した後どのような道が用意されているかという点は、組合に優秀な人材を集める上で重要な条件になる、と指摘している。職場復帰を前提とするだけでなく、プロ活動家としてのキャリアルートも確保し、その育成とモデルプランも示せると良いと考える。

（２）職場復帰後に向けたキャリアサポート

復帰後、本務で求められるスキルは業種、職種、個人によって様々なため、組合ができることは限られるかもしれない。しかし、組合専従中の業務ブランクが最小限に抑えられるよう、各組合で知恵を絞ってほしいところである。

退任後どういう道へ進むにしても、役員在任中も意識的にキャリアを考える機会を設けるべきである。また、職場復帰を前提とするなら、組合役員としての教育だけでなく、復帰後も見据えたきめ細やかな人材育成が必要である。そのために、組合内でも人材育成の責任者を置き、個々のスキル、適性、希望などに即した人材育成を検討していくことが求められるのではないだろうか。

（３）新たなキャリア形成

インタビューから、退任後のキャリアの選択肢として、組合（プロ活動家）か職場かの二択ではないことが浮かび上がってきた。

調査協力者の中に、役員在任中や復帰後に取得した様々な資格と複数の名刺を使い分けながら、終業後や休日は、男女平等を軸とするボランティア活動に励む女性がいた。出発点は組合活動だが、自ら活動の幅を広げ新たな道を切り拓いている姿に感銘を受けるとともに、ライフワークともいえる活動を持ち生き生きと取り組んでいる様子に複数のキャリアを持つことの強みや充実感がうかがえた。

また、「組合はやりきった」と断言した女性は、退任時、組合続投についてはきっぱり否定したが、議員立候補など別の道だったら「受けたかもしれない」と可能性を否定しなかった。

実際、社会運動や政治の世界だけでなく、研究者、弁護士、国際機関職員など、他方面で組合出身者が活躍している。当該組合や職場にとっては人材流出の痛手であるが、組合経験を活かして他の世界で活躍してもらえれば、本人のキャリアはもちろん、組合にとっても理解者・ネットワークが広がりプラスは大きいと考える。組合でキャリアの可能性が広がると認知されれば、「何か面白そう」と手を挙げてくれる組合員も増えるのではないだろうか。

3. 担い手を増やすために

(1) 役員経験の共有化

組合役員の担い手を増やすにあたり、組合や組合役員の実態をまず知ってもらう必要があるように思える。組合役員は一体どういう人になるのか、具体的にどんな仕事をするのか、どんな経験やスキルが身につくのか、その後どういうキャリアを歩むのか等、実はあまり知られていないように感じる。

今回インタビューした女性の多くはもともと面識があったものの、初めて聞く情報が次々飛びだし、4人それぞれに壮大な物語があったことに驚いた。古くは30年近く遡って話を聞いたにもかかわらず、みな鮮明な記憶を持ち、それだけ組合経験の一つ一つが印象的だったことがうかがえた。

サンドバーグ（2013）は「女性は自分を過小評価する癖がある」と指摘するが、今回インタビューした女性達もまさにそうであった。インタビューを依頼した当初、一様に「私なんかでいいの？私の経験なんて全然参考にならないかも」と謙遜していたが、実際は数多くの経験をされ、インタビュー時間が足りないほどであった。

ぜひこうした経験談を組合は聞き取って、本人が許す限り公開共有してほしい。組合トップリーダーの経験については、インタビューやオーラルヒストリーなどに残されているが、非専従者含め、組合員に近い立場の組合役員の経験談はあまり記録にない。職場の担い手候補たちに組合をより身近に感じてもらうためにも、リアルな経験談を収集・共有してもらえるとよい。

(2) 女性ならではの対応

インタビューを通して、女性役員を増やすには、女性ならではのアプローチが必要と感じた。声掛けの大切さはもちろん、「誰か」ではなく「あなたに」やってほしいと伝えることが肝要である。決断に迷った際、気軽に相談に乗ったり、背中を押してくれるような人物が近くにいると心強い。

別の場で話を聞いた女性役員は、就任を固辞していたが、同じタイミングで役員を打診されていた知人女性から「一緒にやろう」と促されて受諾したという。筆者自身、同じ経験があり、「一緒にやろう」はキーワードといえる。

女性が組合役員を続けるにあたって、年齢を考慮したキャリアモデルの提示や人材育成、定期的なキャリア確認など、丁寧なフォローが必要であることは言うまでもない。

(3) 退任役員とのつながり

退任後、職場へ戻ると、多くの場合、組合とのつながりが切れてしまうことが明らかとなった。退任した途端、関係が途絶えてしまうのは大変残念である。組合離れが進む中、職場に組合の理解者・サポーターを増やすことは不可欠である。役員経験者はとりわけ観察眼や嗅覚に優れた人が多い印象で、職場に戻った役員の現場感覚は貴重なものと考えられる。担い手を探す中で、退任役員は候補者たちの相談に乗ったり背中を押してくれたり、職場委員へ橋渡しをしてくれたりという存在になりうるの

ではないだろうか。何らかの形で組合の力になってもらえるよう、組合は退任役員との関係維持に努めてほしいものである。

（４）組合活動時間の保障

組合活動を続ける上で、最大のネックは活動時間の確保である。とりわけ非専従者にとっては深刻で、役員のなり手を増やすためには喫緊の課題といえる。

ITの活用、活動時間の見直しなど、各組合で業務の効率化や運営の工夫は図られているが、時間外に自分の時間を割いて活動することには変わりはない。やはり就業時間内で活動時間を保障する仕組みしか、根本的な解決策はないのではないだろうか。その具体的検討は新谷氏の研究に期待したいが、そもそも組合は職場の環境や労働条件をよくするために活動をしている。籍がある限り、組合役員であっても一従業員である。就業時間中の組合活動がもう少し幅広く認められないか、検討する時が来ているように感じる。

（５）組合で何をやりたいのか、役員自身がやりがいを持って楽しんで活動しているか

インタビューの中で「組合活動＝ボランティアと考えていた」との声が聞かれた。しかし、今や組合が自己犠牲や強制で成り立つ時代ではなく、組合がいかに自分にとってメリットがあり、職場や業界、社会にとって意義あるものかを理解共感してもらえなければ、役員のなり手は増えないと考える。組合の魅力、組合活動に携わるメリットを発信していく必要がある。

「仲間を集めて何をしたいのかを自分が明確に持たない限り、仲間は集まらない」「仲間を集めるためには、（一人ではかなえられない）大きな夢が必要」（安田2018）。これらは漫画「ONE PIECE」からの教訓の一部だが、仲間づくりに重きを置く労働組合にも当てはまると感じる。まずは組合として「何をやりたいか」である。何をやりたいのかが伝わり、それに共感できれば仲間も集まるのではないだろうか。今、組合の活動は多岐にわたり、何をやりたいのかが少し見えづらくなっている気がする。組合でしかできない大きな目標を明確にして、粘り強く説いていけば共感・参加につながっていくのではないだろうか。

インタビューの中で、組合活動について「楽しそうが見えない」「何をやっているのかわからない」との意見が出た。別の聞き取り調査で訪問した組合は、「楽しくやらないと、伝わらない」と、やるからにはほとんど自ら楽しんでやろうという執行部の姿勢が印象的であった。役員自身がやりがいや楽しさを持って活動できているか、その姿が組合員に見えているか、問われていると考える。

V. 今後の課題、謝辞

先述の通り、今回のインタビュー調査はごく限られた対象においてなされたものであり、職場復帰して日の浅い人も含まれていたため、さらに協力者を得て考察する必要がある。その際、今回の調査

協力者は独身か子どもがいない既婚者であったことを鑑みて、育児や介護を担う人、非正規雇用で働く人など時間的制約のある層を意識し、多様性に考慮する必要がある。

また今回、個人に着目し、組合に対する調査は行っていない。キャリア支援や人材育成、人事処遇の取り決めなど組合における対応を正確に把握し考察するためには、組合への調査が求められる。

最後に、調査対象者が限られる中で、インタビューを快く引き受けてくださった4名の皆さま、ならびに当該労組のご理解ご協力に深く感謝を申し上げたい。

参考文献

- 阿部涼介（2021）「組合離れから組合活性化へ～組合員意識調査からの考察～」連帯社会インスティテュート2021年度修士課程修了者修士論文集
- 石塚弘子（2016）「女性組合役員の育成と定着に向けて」Rengoアカデミー第15回マスターコース修了論文
- 厚生労働省（2022）「令和3年 労働組合活動等に関する実態調査」
- 後藤嘉代（2023）「女性役員の選出からみた「経験」と「時間」」労働調査2023. 8 労働調査協議会
- シュェリル・サンドバーグ（2013）「LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲」村井章子訳、日本経済新聞出版社
- 西村博史（2023）「職業としてのユニオンリーダー～専従役員の世界～」労働調査2023. 8 労働調査協議会
- 21世紀研究会（国際産業・労働研究センター）（1992）「ユニオンリーダーの意識とキャリア形成」日本労働研究機構
- 萩原久美子（2016）「企業別労働組合における人材確保の課題と「担い手」概念の検討ー女性、若者、非正規労働者への再組織化事例を中心にー」下関市立大学論集 第59巻 第3号（2016. 1）
- 原恵子ほか（2020）「非専従執行役員における本務と組合活動の両立を通じた職業的発達プロセス」産業カウンセリング研究 2020年 第20巻 第1号1-14
- 原恵子ほか（2022）「企業別労働組合における専従役員経験を通じた意識や行動の変容プロセス」キャリア・カウンセリング研究 2022年 第24巻 第1号13-24
- 原恵子ほか（2023）「女性労組役員における受任に至る決断と役員経験を通じた意識や行動の変容プロセス」キャリア・カウンセリング研究 2023年 第24巻 第2号13-23
- 藤村博之（1995）「第2章 ユニオン・リーダーのキャリア形成と人材開発」稲上毅編「成熟社会のなかの企業別組合ーユニオン・アイデンティティとユニオン・リーダー」労働政策研究・研修機構
- 藤村博之（2019）「組合役員のなり手を増やす方法を考える」労働調査2019. 10 労働調査協議会
- 古屋星斗（2022）「ゆるい職場 若者の不安の知られざる理由」中公新書ラクレ
- 安田雪（2018）「ルフィの仲間力」PHP文庫

労働調査協議会（2019）「次代のユニオンリーダーの意識と実態に関するインタビュー調査 報告書」

労働調査協議会（2022）「2021～2022年労調協共同調査「第5回 次代のユニオンリーダー調査」
調査報告」

Google労働組合の新しさ —デジタル時代のグローバル労働運動—

連合総研 主幹研究員 中村 天江

デジタル時代の労働組合

非伝統的な労働組合の誕生

2022年1月、アメリカでGoogleの親会社AlphabetでAlphabet Workers Union（以下AWU）が結成され、大きな話題となった。なぜなら、世界的に最も影響力のある企業のひとつから、伝統的な労働組合とは異なるタイプの労働組合が出現したからである。

AWUに注目が集まった理由はいくつかある（Silbermann 2021）。まず、Googleも含め、ハイテク産業は長い間、従業員の給与が高く福利厚生が充実し、労働需要が旺盛で雇用機会が豊富なため、労働組合が必要ないと考えられてきた。また、AWUはGoogleに直接雇用されている従業員だけでなく、下請け企業や関連会社の従業員や個人事業主も組織化した。さらにAWU設立の大きな目的に経営に対し倫理性や社会性を求めることが含まれていた。そのため使用者との排他的団体交渉権が認められる組合承認手続きを経ず、労働者の過半数からの支持を得ていないマイノリティユニオンとして活動を始めた。

近年、アメリカでは労働組合運動が力を盛り返している（Gallup2023、GBA02023、中村2024）。なかでもAWUは組合労働の未来に広範な影響をもたらす可能性があるとも言われている（Fabrizio et al. 2001）。

アメリカから遅れること1年、2023年3月、日本でもGoogle Japan Union（以下GJU）が結成された。GJUが結成されたきっかけは、2023年3月にAlphabetが全世界で1.2万人のレイオフを行うと発表し、日本でも人員が削減されることになったからである。AWUとGJUでは組合の結成経緯は異なるものの、以下で論じるように、GJUもまた、日本の組合運動における未来へのヒントを有している可能性が大いにある。そこで、本稿ではGJUの結成過程と組合運動の実態についてまとめ、今後の組合運動への示唆を導出する。

Googleの組合に注目する理由

Google Japan Unionに着目するのは、Googleが技術革新とグローバル化の先進企業であり、従業員の中心が高度専門人材だからである。技術革新とグローバル化の影響は組合運動にとっても大きな影響がある。また、高度専門人材の労働運動に関する研究は日本では少なく、発展余地が大きい。

日本において組合組織率が低下してきた構造的な要因は、「産業構造の変化」「就業構造の変化」と、これらによって生じる未組織労働者や未組織事業所の「新規組織化の不足」である（都留2002）。技術革新やグローバル化はビジネスモデルやサプライチェーンを変え、労働条件を二極化

する可能性が高い。先端技術やグローバル経営を牽引する人材へのニーズが高まり、彼らの報酬は上昇するのに対し、低熟練労働が不要になり、賃金や雇用の安定性が脅かされる（Moody and Weiner 2001、Frey and Osborne2017他）。外国人労働者やフリーランスを増やす可能性もある（藤井2007、リクルートワークス研究所2016他）。労働組合も技術革新やグローバル化への対応が必要なことは、かねてより主張されてきた（桑原・連合総研1997、兵頭2013他）。

こうした構造変化を背景にすでに雇用者比率ではホワイトカラーが多数派になっているが、労働組合は伝統的なブルーカラーとは違うホワイトカラー的なあり方を規定し、それに立脚した組合運動を構築することができていない（小池1981、松尾2020）。ブルーカラーの労働者層がまじめに働いて日々生活の糧を得、生活の質を漸次的に高めることを大切にしているのに対し、知識人やインテリは社会体制の変革といった観念論に重きをおく傾向がある（尾高1995）。男子大卒・研究技術職は男子高卒・生産技能職に比べ、労働組合に対するイメージが「古い」「保守的」「頼りにならない」と厳しく、労働組合の活動に対する評価も「よくやっている」が少なく、「あまりやっていない」が多いという調査結果もある（小林1993）。労働組合発展に向けてはホワイトカラーも包摂する労働組合運動の確立は重大な課題である。

上記の問題意識をひもとくためには、Google Japan Unionは格好の研究対象となる。Googleの従業員は技術革新とグローバル化の最前線で働き、G J Uはスキルや学歴の高い高度人材によって組織されている。すでにアメリカでのAlphabet Workers Unionの結成は、今後の組織労働の行方を左右すると目されている。日本においてもGoogleの労働組合を研究する意義は大いにあるだろう。

技術革新、グローバル化、高度人材

研究の狙い

本稿の目的はGoogle Japan Unionの結成過程と活動から、労働組合再興の糸口をみつけることである。前述の3つの観点、「技術革新」「グローバル化」「高度専門人材」を念頭に、G J Uの結成過程と活動内容についてまとめ、伝統的労働組合運動との差異を考察し、労働組合の未来に向けたインプリケーションを示す。

3つの観点、「技術革新」「グローバル化」「高度専門人材」について、具体的に以下に注目する。

<技術革新>

- ・同じ職場で働いているとは限らない労働者がどのようにして団結したのか
- ・組合運動においてデジタルツールをどのように活用しているのか

<グローバル化>

- ・外資系企業ならではの組合運動や労使関係の特徴はあるのか
- ・Alphabet/Googleの他国の労働組合と連携しているのか

〈高度専門人材〉

- ・労働条件の良い高度専門人材が労働組合に参加する動機は何か
- ・労働組合運動に抽象的な理想をもっているのか

リモートワークの利用は産業・職種によって大きく異なり、情報技術産業はリモートワーク利用率の最も高い業種である。一般に労働組合は、同じ事業所で働いている労働者で組織されるため、リモートワークのように離れてはた楽職場での組織化のプロセスは判然としない。また、「デジタルユニオニズム」という言葉が登場したように、労働運動でもSNSやチャットツールなどの利用が広がりつつあるが (Cohen and Greig 2023)、日本の労働組合研究でこうした点に着目したものは少ない (中村2023)。

経営のグローバル化にともない、国際労働運動の重要性が提起され、労働組合の研究も蓄積されてきた。Alphabetは日本や韓国、欧州各国などに拠点をもっており、同一企業グループ内での横の連携によって、各国の組合運動の精度が向上している可能性がある。一方、外国人労働者や移民の組織化の研究は海外では数多く存在するものの、日本では限られている (兵頭2013)。外国人労働の研究で労働組合について言及しているものは限られ (藤井2007)、管見の限り、高度専門人材や外資系企業の労働組合運動に関する研究は見当たらない。とくに外資系企業では、“Up or Out”と呼ばれる、昇進するのか、昇進できないのであれば転職するか、という慣行がよく知られており、雇用継続を重視する日本の労働組合運動と相性がよくないと考えられる。業務のほとんどが英語で行われているGoogle Japan合同会社は典型的な外資系企業であり、そこで労働組合が結成されたのは画期的な出来事ともいえるだろう。

加えて、Google Japanの場合は従業員の大半が技術者や技術営業であり、デジタル化が進む今日、市場価値の高いスキルセットを有している人材が多い。よって、“Up or Out”に限らず、引き抜きや自発的転職も十分にありえ、離脱オプションが豊富ななかで、発言オプションを行使しているのかも注目に値する (Hirshman1972)。また、アメリカのAWUが先進的とみなされた理由のひとつは、組合員の労働条件の向上だけでなく、経営の倫理性や社会性を重視していたからだが (Silbermann 2021)、ブルーカラーの労働者たちは観念的な取り組みへの関心が薄いとの指摘もなされてきた (尾高1995)。よって、組合運動において何を重視しているのかも確認が必要である。

研究の枠組み

本研究は最初にアメリカのAWUの記事や論文、AWUのホームページを確認し、次にGJUの結成過程と活動内容についての記事やSNSでの発信内容を確認した。そのうえで、GJUに関してインタビュー調査を行った。インタビューの対象は、GJU結成起案者のひとりで、現在Google Japan Union代表をつとめるGoogle Japan従業員の橋本良氏と、GJUの結成・活動を支えてきた東京管理職ユニオンの神部紅氏である。東京管理職ユニオンの事務所で、2024年1月、約2時間の対面インタビューを行った。

なお、東京管理職ユニオンは1993年に設立されたコミュニティ・ユニオンである。コミュニティ・ユニオンは、労働者が個人で加盟できる労働組合で、個別の労使紛争に対処する一方で、企業・職場別の支部を有しているケースがある。東京管理職ユニオンは現在、Google Japan UnionやAmazon労働組合、ヤンセンファーマ従業員労働組合、アストラゼネカユニオンなど、●つ（要加筆）の外資系企業の組合支部を抱えている¹。よって、G J Uの組合員は、東京管理職ユニオンに組合員として加入し、G J U支部に所属している。2024年1月時点で、Google Japan合同会社の従業員数は約●人（要加筆）、G J U支部の組合員数は約100名である。

Google Japan Unionの結成と活動

人員削減の方針発表

2023年1月20日、AlphabetのピチャイCEOは全世界の従業員に、「約12,000人の従業員を削減することを決定しました。影響を受けるアメリカの従業員にはすでに別のメールを送っています。他の国では、現地の法律や慣行により、このプロセスにさらに時間がかかる見込みです。」というメールを送った。メールでは、「過去2年間、劇的な成長を遂げ、人材を積極的に採用したものの、状況が変わったため、製品や機能のレビューを実施し優先順位をつけた」と人員削減の理由も述べている。12,000人というのはAlphabetの全従業員の約6%にあたり、世界各国で人員削減が行われることが明らかになった。

2011年に新卒でGoogle Japanに入社し、現在G J Uの代表をつとめる橋本良氏は組合結成までの経緯を次のように振り返る。

「日本でリストラの詳細が通知されたのは3月2日。アメリカでの発表から1カ月半ほど考える時間がありました。不安になったし、このまま何もせずに首になったら面白くないとも思いました。その内、誰かが何かを始めると思って待っていたのですが、誰も何もしないので、1月20日の翌週、労働法に関する情報を共有するためのメーリングリストを自分でつくったんです。

メーリングリストにしたのは、いきなり労働組合をつくろうといてもついてくる人がいるかわからなかったからです。会社では部活や同好会であれば好きにメーリングリストをつくれます。労働組合をつくろうというメーリングリストはやりすぎにしても、労働法について理解を深めるためのメーリングリストなら許されると思いました。今の会社の状況では整理解雇にはならないだろう、退職勧奨なら従業員は断ることができる、外国人従業員のビザの問題について入管に尋ねた結果などの情報共有を行っていく内に、メーリングリストに何百人も入ってくれました。

メーリングリストを始めた次の週末、LinkedInで知らない人からメッセージが飛んできました。その人は東京管理職ユニオンに加盟している他労組の人で、家族がGoogleで働いていて僕の活動を

¹ 東京管理職ユニオンのホームページ <https://www.mu-tokyo.ne.jp/activity.html>

察知したんです。東京管理職ユニオンがAmazonや他の外資系企業の組合活動をサポートしているといったことを教えてくれて、それで東京管理職ユニオンのことを知りました。

それにこの頃、アメリカの労働組合の人がDiscordというチャットアプリで、全世界のGoogle従業員だけが入れるサーバーをつくってくれました。世界的にリストラが起こるから、みんなで話し合えるようにと。日本法人のチャットルームで労働組合について話す人がポツポツと現れて、労働組合が始まるんだ、楽しそうだと思います。数人で東京管理職ユニオンに相談に行こうとなり、Discordで声をかけたら8人に増えたので、その8人で東京管理職ユニオンに行きました。」

Google Japan Unionの結成

当時のことを、東京管理職ユニオン側でG J Uを支える神部紅氏はこう語る。

「2月に橋本氏から（?要確認）、Googleで大規模なリストラが始まるので相談にのってほしいと電話がありました。リストラが確実にあると言うので、仲間を募って東京管理職ユニオンの事務所に来てくださいと伝えました。2月16日に8人でやってきて、労働相談にのって、近日中に起こるだろう1 on 1のマネジャー面談や会社からのプレッシャー、書類へのサインについて、どう対処すればいいか教えました。

8人はその場で東京管理職ユニオンに加入しました。リストラのターゲットは8人ではないかもしれないし、誰がなるかわからないので、仲間を増やしましょうと。それから毎週のように東京管理職ユニオンの事務所で説明会を行いました。説明会参加者が全員、組合に入るわけではないのですが、説明会には毎回30人40人の参加がありました。

2月27日に、正式に東京管理職ユニオンの支部としてGoogle Japan Unionを結成しました。それで3月2日に、Google日本法人でリストラが行われる危機があるという趣旨と、Google Japan Union支部を結成したという記者会見を行いました。」

この記者会見は耳目を集め、マスコミは一斉にGoogle日本法人の組合結成を報じた。

人員削減の本格化

G J U結成の記者会見を開いたまさにその日（3月2日）、Google Japanでは人事部（Google People Operations）から、人員削減の対象となる従業員に下記のメールが送られた（横山2023）²。

件名：グーグルにおける雇用についての通知

B C Cにマネジャー含む

こんにちは、〇〇様

² 原文は英語。横山(2023)の日本語訳をもとに一部加工している。

2023年1月20日、グーグルは全世界の従業員を約12,000人削減するという難しい決断を発表しました。この発表以来、日本のグーグル社員にとって、困難で不確実性の高い期間であったことを私たちは認識しています。私たちは日本のグーグル社員が受けるこれらの影響と、これが意味するものについて、最新情報を提供するため連絡しました。

残念ながら、あなたの役割はこのレビューの影響を受けることが確認されました。私たちは、この知らせを聞くのが難しいことを承知していますが、あなたをサポートするためにリソースと情報を提供するため、あらゆる努力をしています。

重要な次のステップと情報

近日中に DocuSign の電子メールにて送付される「契約書」を、必ず詳しくお読みください。ここでは契約書への署名と引き換えに、移行期間中にあなたをサポートするために提供される、強化された包括的パッケージの概要を説明します。その内容は以下の通りです。

- 通知期間：90日間の通知期間中（契約上の通知期間を含む）、給与が支払われます。2023年3月2日から5月31日まで、通常の給与支払いサイクルに従います。
- 退職金：2023年のモデル給与（基本給）をベースに、勤続年数1年ごとに1カ月分の基本給（ただし、勤続年数3年未満の従業員は3カ月分の基本給を受け取る）+3カ月分の追加基本給を受け取ります。
- 早期署名支払い（Early Signing Payment）：さらに本日から14日以内、つまり日本時間3月16日午前7時までに本契約に署名することを選択した場合、追加の支払いを受けることができます。早期署名支払いが適用される場合、9カ月分の基本給が一括で支払われ、パッケージの一部として扱われます。
- 休暇：勤務地の休暇規定に従って、未消化の休暇に対して支払われます。
- 健康保険（Healthcare）：健康保険料として32万5,000円（税別）を一括で支給します。
- 再就職支援：新しい職務や異なるチャレンジのために、6カ月間の専門的な再就職支援サービスを利用することが可能です。
- 移民サポート：労働許可証や一時的な移民資格をお持ちの方にとっては、特に厳しい状況であることを私たちは理解しています。あなたやあなたの家族の入国管理に関するアドバイスやサポートを受けることができます。
- メンタルヘルスのサポート：本人および扶養家族は、引き続き従業員支援サービスを利用することができます。（雇用の）終了から6カ月間のプログラム。
- ボーナス：該当する場合、2022年の賞与が支給されます。その80%はすでに支給されており、残りは3月に支給される予定です。
- セールスボーナス：該当する場合、四半期の最終日に採用された場合は、セールスボーナスの支給を受けることができます。

- クラウドセールスボーナス：該当する場合、解雇日まで支払われる目標ボーナスの日割り計算を受けることができます。
- G S U：該当する場合、90日の通知期間中にG S Uの権利確定を行う。

数々の組合運動に携わってきた神部氏は以下のように感じたという。

「メールではレイオフや退職勧奨という言葉は出てきませんが、退職パッケージを提案しているので退職勧奨です。しかし、実質的にこれは指名解雇だと私たちは考えています。というのも、『これにサインしなさい』というメールが毎日来るんです。しかも、メールのなかにタイムリミットは2週間だと、カウントダウンが進む時計がレイアウトされているんです。そんなメールは初めて見ました。

1 on 1の面談で『サインしなかったらどうなるんですか』と尋ねたら、『サインしなかったら、あなたはハラスメントにあい、こういう風に脅される』ということを言われたケースもあります。『あなたは辞めなさい』と繰り返しているので、指名解雇に近いと主張しています。G J Uには対象となった組合員が20人います。」

経営側との団体交渉

3月17日、1度目の団体交渉が行われた。神部氏がその様子を語る。

「会場には会社側は7人、組合側は全員参加で組合員や弁護士、約80人が集まりました。この団体交渉で、組合員には手を出さない（辞めさせない）、従前の仕事を保証するということを訴え、組合員は辞めさせないという合意を得ました。なので、組合に入った人は誰も首を切られず、今も残り続けています。組合に入っていない人は、辞めたり、辞めさせられたりしました。アメリカでは組合員を狙い撃ちにして辞めさせることもあります。日本では組合員は辞めさせないと言質を取りました。これは大きな勝利だと思っています。

会社側はこの団体交渉が相当嫌だったようです。団交参加者がこんなに多いことはまずありませんし、解雇にさらされているのは20名で、残りは対象者ではない。私も逆の立場だったら嫌だと思います。以降、会社側は10の条件をつけて団交を拒否しています。条件とは、人数制限をかける、セキュリティチェックを行う、録音は1人が行い外に出さない、誹謗中傷しないなどです。

ただ、団体交渉がデッドロックするのはいつものことなんです。会社からすると2、3回、ひどい会社なら1回、団体交渉を行って、主張は出尽くしました、説明も尽くしました、これ以上議論することはありません、とシャットアウトするんです。これはパターンなので、G J Uでは初動から、『団体交渉は必ず打ち切られる、その間は組合の組織強化や組織拡大に力をいれよう』と話してきました。4月以降は、模擬談合や労働相談、説明会のやり方を教えたりしながら、仲間を増やすことに注力しました。

会社側は団体交渉で議論する前に団体交渉のルールを協議したいと言っているのですが、団体交渉なのか事務折衝なのかをあえて曖昧にしたまま、10月26日に会社側6人、組合側15人で話し合いを再開しました。11月、12月、2024年の1月にも話し合いを行っています。団交を拒否されないために、退職勧奨に対する合理的説明を求めるだけでなく、ハラスメントの問題をかぶせています。組合勧誘の説明会でとにかく録音するよう伝え、交渉のカードとなる証拠をみつけるんです。」

外資系企業の労使関係

労使のやりとりは日本ならではの橋本氏は言う。

「同じGoogleでも、アメリカは労働者保護がないので、レイオフの発表と同時にズバツと人を切って即終了です。フランスやドイツでは従業員の志願制で人員を削減するので、日本のように強制されることはなく、淡々とプロセスを進めもう決着がついています。日本はアメリカより保護が厚いので中途半端にずるずる。韓国は人事役員が日本と同じなので、日本と同じような状況になっていて、この問題がまだ続いているのは日本と韓国だけです。日本でヨーロッパ寄りの決着をつけて、退職勧奨を一度断ったら他の従業員と同じ状況に戻れるという既成事実をつくりたいと思っています。」

外資系企業の交渉経験が豊富な神部氏が続ける。

「Googleの日本法人は労務についてわかっておらず、他の外資系と比べてもひどいです。少なくとも日本の法規を理解し、どういうことが起こるかのリスクヘッジが全くできていなくて驚きます。

例えば、第1回の団体交渉に出ていた弁護士が、10月からの事務折衝から出てこなくなったんです。この弁護士は他の外資系企業も担当していて、私とその企業でやっていることをGoogleではしないのはおかしいと責めるから、会社は嫌だったんでしょう。ですが、団交に出ていた弁護士を外して、人事だけでやるというのはありえません。

しかも人事が、『従業員以外の方が団体交渉に参加できるんですか。びっくりです』と言うなど、労働組合はどういう存在かの知識がない。日本と韓国を担当しているアジア・パシフィックの人事役員は『俺がルールだ』と押しつけるところがあり、いわゆるボス交³をしています。

私の立場で言うのも変ですが、Googleは人を切り慣れてないんです。切る会社はもっとうまくやります。削減目標数を決めたら、いろいろな手続きをふんで本人が自主的に辞めるところに巧妙に流し込みます。そこまで丁寧にできないなら、パッケージを充実させて辞めた方が得というレベルにもっていきます。Googleの体力だったら、変な労使紛争を起こすよりもそうできると思うのですが、それもしなくてトラブルになっている。

外部の人事コンサルも使っていますが、私が交渉していて上手いと思う会社は、外注せず人事が自分たちでやります。社内制度は複雑なので、外注だと労働者から何かいわれた時に対応できないからです。」

橋本氏も重ねる。

³ 「ボス交」とは、労働組合のトップと会社側のトップ（社長や役員など）による交渉。

「アジア・パシフィックの人事役員は日本の法律を学ぼうとしていないように見えます。言葉の壁があり、日本語の情報にアクセスするのは難しいからこそ、日本法人に所属して日本語の読み書きができる人がもっと会社で権限をもっていたら、もうちょっと違うと思います。」

外国人労働者と日本人労働者

Google Japanでは人事役員が国を横断して担当している外資系ならではの課題が発生している。こうした外資系企業ならではのことは労働者側でも生じている。神部氏が組合の構成を明かす。

「今、G J Uの組合員は約100人、日本人は数名で、90%以上が外国人です。白人は少なく、韓国や中国など、アジア系が多いです。育休中や子育て中、傷病手当を受けていたり、障害を持っている人も組合に入っています。他の人とは違うハンディキャップみたいなものを持っている人が組合員になっています。」

高度専門職1号、2号のビザで働いている人にとって⁴、仕事を失うのは結構しんどいです。日本語がかなりのレベルでも日本企業に再就職してやっていくのは難しく、本国に帰らなければならなかったり、永住権を目指して1号で働いていたのにそれが叶わなくなったり。身分を失うと未来も途切れてしまう。

解雇や退職は回避できたとしても、仕事を干されると、生活ができなくなるんです。基本給とインセンティブが給料の半々になっているセールス（営業）だと、インセンティブが減ると収入がガクンと下がる。日本法人に雇われていても、他の国の人たちとチームを組んだり、アメリカからの指令で仕事をしているんですね。各国でリストラをしているので、チームが崩壊して、仕事を続けられなくなるんです。仲間がどんどんひきはがされ、仕事なくなると、不安になるし精神的にもプレッシャーを感じます。仕事がないので今までのジョブレベルとは違う過小なロール（役割）を割り当てられて、モチベーションが下がるという問題も発生しています。」

神部氏はこうも話す。

「組合員同士のコミュニケーションは英語です。組合説明会は2回目までは私が日本語で話した内容を、英語に訳してもらいましたが、3回目以降は自分たちで、英語でやってもらいました。団体交渉や事務折衝も英語ベースです。」

Google Japanをめぐるのは、日本のなかで、外国人のための労働運動が外国語で展開されている。しかし、日本人の組合員は、なぜこれほどに少ないのだろうか。橋本氏が説明する。

「日本人で人員削減の対象になった人は、合意退職でおとなしく辞めていきました。『外資系だから、ふつうの日本企業より給料が高いから、粘るのはみっともない、潔く辞めるほうが美しい』という考えなのかもしれませんが、辞めていく人が多かったことに結構がっかりしました。」

⁴ 学術研究活動、高度専門・技術活動、高度経営・管理活動を行う外国人を対象とする「高度専門職」の在留資格には、「高度専門職1号」と「高度専門職2号」がある。高度専門職1号の在留期間は5年なのに対し、高度専門職2号の在留期間は無期限となる。高度専門職2号は高度専門職1号で3年以上活動を行ってきた外国人が対象となる。
https://www.moj.go.jp/isa/applications/resources/newimmiact_3_system_index.html

自分は労働組合があつたらいいと思っていたし、権利があるのに主張しないのはもったいないし、労働者が主張しないことで他の労働者も迷惑を被るんだという気持ちがあります。首を切りづらい世の中をつくったほうが、世の中の労働者にとってよいはずじゃないですか。意地汚く権利を主張したほうが、世の中が良くなるというのが、僕の考えです。」

組合内のコミュニケーション

G J Uではオンライン会議や資料共有はMicrosoftのTeams、組合員同士のチャットはDiscordというチャットアプリで行っている。組合でGoogleの各種サービスを使わないのは、会社への情報漏洩を防ぎ、活動の独立性を保つためだ。チャットの利点を橋本氏はこう紹介する。

「チャットのいい所は当事者から情報共有ができることです。『今日、人事が面談を設定して、こういうメールを送られてきた』『自分はこういうことを言われた』というのがばんばん出てくると、すごく有効に機能します。なかには勝手な『お前はこうすべきだ』というアドバイスもあって、それはやめてくれと思うんですが…。

思いついた時にみんなに伝えられる。誰かが何かを言った時にみんながわっと集まる。それができることは重要です。」

Googleの従業員なのでデジタルツールの利点を理解し、使いこなせる組合員ばかりだが、G J Uは対面コミュニケーションを重視している。その理由を神部氏が説明する。

「2月から4月の最初期、組合の人数を増やしている時は基本リアルにするべきだと強く言いました。オルグ側は説明会で、わざと試すようなことを言ったり、マネジャーにはこう迫るんだとやったりして、参加者の反応を見るんです。どれだけ本気なのか、やる気があるのか、動揺しているのかを見て対話します。リモートだとタイムラグやカメラオフで挙動がわからないんです。

途中、組合員からも『リモートだけでいいじゃないか』という意見が出たので、そこまで言うならとやってみて、全然人が来ない失敗も経験してもらいました。子育てや家庭の事情がある場合はリモート参加できるよう二段構えにはしていますし、団体交渉の打ち合わせなどはハイブリッドでやっています。オンラインは否定しないんですが、みんなが主体的・能動的に参加できて、不安や不満も含めて自由に意見が言えるという、一番大事なことを保証できるかという結構難しいと思っています。」

橋本氏が続ける。

「チャットだと、しゃべりたい数人だけがしゃべっているという状態になるんです。チャットを見ているかわからないし、投げかけて返事が返ってこなかったら寂しいの、『〇〇さんはしゃべっていませんが、意見はどうですか』とふりづらい。似たようなことが、リモート会議でも起きます。人数が多いとカメラオンにしても全員の顔が一度に映らないし、この人、退屈そうだなとか、話したいことがありそうとだというのは対面のほうがよくて。結局、リモート会議でも話したい人がわあわあしゃべっているだけになっちゃうんです。

でも、話したい人だけが話しているのは、あんまり実りがない。うちの組合は退職勧奨の対象になってないけれどしゃべりたい人と、対象になっているのにそんなにしゃべらない人にわかれてしまっている。本当は対象になっている人の意見が聞きたいのに、当事者性の低い人ばかりが話す状態になりがちです。リアルな会議でもそうなりますが、リアルだと頑張って話をふったりして、それを壊すことができる。」

当事者性と優位性

「アメリカやヨーロッパの人は日本人と違って、社会運動に抵抗がなく、やりたいという人が多い。やりたいとの声が大きすぎて困ることがあります。『自分のすごい思いつきで、これをやったら一発逆転できる』と主張する。意見がわかれて説得しようとする、『民主的にやってない。なぜなら、俺の意見を聴いていないからだ』と言う。自分は民主的な人間ではないのかもしれないと、常に疑いをもって生きるようになりました。」

この問題は根深いと神部氏は指摘する。

「見ていると、年齢の高い、白人の男性が、あれこれやりたがる傾向があります。人員削減の当事者やマイノリティは声を出しづらい構造が、会社でも社会でも、ユニオンの中でもあるんです。

自戒を込めて言うと、優位性ってあると思うんです。私だったら、書記長というポジションがあつて、専従スタッフというポジションがあつて。私に意図がなくても、怖いとか、経験豊富だから言いづらいとか、下手したら組合を辞めさせられるんじゃないとか、当事者組合員には言いづらさがあるはずなんです。そういう文化はないと言う人もいるけれど、職場でも社会一般でもそうなんだから、組合にも絶対にある優位性に自覚的であるべきなんです。

自分は下駄を履かせてもらっているという社会的な優位性を自覚して、意識的に壊さないと、民主的な平等性を担保できなくなると思っています。私はそれを担保したいから、オンラインだとやりづらいんです。リアルだと、この人は携帯をいじっていて興味ない、興味ないとか自分は関係ないと思ってるとか。そしたら、その人はある意味、力を入れてオルグしなければいけない。なんで関心なさそうにしているのかということに対して、やっぱりケアすべきなんです。そういうチェックをして組織を強化していかないと、『言いたい言いたい』『俺頑張りたい』をよしよしして聞いていると、だんだん少数精鋭でいいとなっていきます。それが実際に精鋭なのかと言ったら微妙だと思うんです。」

活力ある組合の維持

「今回ターゲットになって、『退職パッケージや金の交渉をしたいから組合に入りたい。それをもったら、ユニオンも辞めます』という人は、説明会に来て、意図的にはねました。そういう人がどれだけ集まっても、それは烏合の衆で、交渉になり得ない。

組合員の雇用身分を守れたことは大きな勝利です。ですが、それだけだと、あとは人が抜けていく。そもそも組合員の大多数はリスラの当事者ではないのでだれでも。だから、組織拡大や組織強

化が重要で、会社の団体交渉拒否をあまり問題にしなかったのは、その間にそうした取り組みをしていたからです。

説明会でも、『あなたは、今回ターゲットになるかもしれないし、ならないかもしれない。でも、切られなかったとしても安心ということではなくて、世界的な流れから見て、第2波、第3波がある可能性は非常に高い』と話してきました。第1波を曖昧にして終わらせると、当然、第2波、第3波を許す可能性は高くなるから、会社側が同じようにやればいいと考えないように、くさびを打っておく必要があるんです。」

組合の存続について、橋本氏は次のように語る。

「リストラは、交渉が行き詰まると、組合員の生活に本当に大きな影響が出るので、一刻も早くこういう深刻な問題は終わらせたいです。僕はこのリストラを乗り切るには人が集まる何かが必要で、労働組合が一番よいと思ってきました。リストラなんかは早く過去のことにして、もっと普通の組合みたいなことがしたいです。

ハラスメントを受けて困っている人をもっと丁寧に扱うことや、食堂の営業時間の延長といった福利厚生、あと正社員中心みたいになっているので、もっと非正規の人の加入を増やして、そういう人たちの労働条件の話もやりたいです。食堂の営業時間を延ばしてほしいくらいだったら、成功しなくてもいいといえいいので、僕以外の組合員が思いつきでやってみて失敗するみたいなことが許容できる状態になりたいです。」

他国、他労組との連携

しかし、状況は予断を許さない。橋本氏が続ける。

「1月のリストラ発表以降も、アメリカでは特定のチームが解体され、何十人が切られるというニュースがポツポツと上がってきています。カスタマーサポートをしている非正規雇用の人たちがまとめて切られたり。AWUがいろいろ対応しています。

会社は全世界で一斉に何%減らすという人員削減だと、各国で組合が結成されたりすると学んで、チームを解体していくやり方に変えた気がします。」

同じAlphabet/Googleであっても、倫理的・社会的運動のために結成されたアメリカのAWUと、人員削減への対応として結成された日本のG J Uでは、出自も運動の力点も異なる。しかし神部氏は、G J Uは正義を追求すべきだと神部氏は言う。

「他の会社とは違って、Googleでは正義や公平、平等を求める運動をやるべきだ、会社に対して追求すべきだと意識的に言ってオルグしてきました。外資系におけるひどい首切りに対する異議を申し立てるべきだとも。この業界でこういうことが起きてしまっているのは、横への連帯がないからだ。つまり、Googleのみんながユニオンに入ったから安心ではなく、Amazonなど、他の労働組合とも連携して労働運動をやるべきだと話しています。」

Google内の連携について橋本氏が話す。

「すでにアメリカは別の課題に移り、フランスも決着がついているので、G J Uが連携らしい連携をしているのは、人事役員が同じ韓国のGoogle Korea Workers' Union（以下G KWU）です。

韓国では申請を出したら会社の周りの街路樹に横断幕をはれるらしく、組合の横断幕で会社を囲んで圧をかけているそうです。周辺でビラを配ったり、社内システムのメールを使って労働組合の宣伝をしたり。メールについては会社から警告が来るが、韓国では普通のことなので無視していると聞いています。日本の感覚だと大丈夫なのか、すごいなと思います。

韓国は日本と同じでオフィスが集約されているので、連絡系統がわかりやすいのですが、アメリカは事業所が東海岸、西海岸と分散しているうえ、別会社やコントラクター契約も含まれるので、AWUのどこの誰が何の中心なのか日本からはわかりにくいです。」

G J Uを通して考える未来像

3つの観点からの考察

以上がGoogle Japan Unionのここまでの軌跡である。前述した「技術革新」「グローバル化」「高度専門人材」の3つの観点から、聞き取りの結果をまとめておこう。

「技術革新」に関しては、大きく2つの発見があった。まず、組合の結成においてはデジタルツールが重要な役割を果たしている。社内のメーリングリストで従業員同士の連帯が生まれ、Discordという外部チャットで組合結成の意向を固め、LinkedInを介して東京管理職ユニオンとの接点生まれ、最終的にGoogle Japan Unionは東京管理職ユニオンの支部として組織化された。ここまでのプロセスでは従業員同士の職場での面識が組合結成の前提になっていない。デジタルツールなしでは、Google Japanは組織化できなかったかもしれない⁵。

一方で、G J Uは組合運動において、オンラインコミュニケーションよりも、とくに要所に関しては対面コミュニケーションを非常に重視している。組合員の中にある温度差を解消するだけでなく、現在困難に直面している人ほど声をあげにくいという状況を打破するためには、対面でしかわからない機微や繊細なやり取りが必要だからである。

「グローバル化」に関しては、G J Uは外資系企業における外国人従業員を中心とした労働組合であるという点に最も大きな発見がある。日本では組合員の90%以上が外国人の労働組合というのは非常に珍しく⁶、G J Uはグローバル化による労働組合の変容を如実に表す事例である。とくに4つの発見があった。

⁵ 韓国のGoogle Korea Workers Unionも、チャットツールでのやりとりを経て組合を結成し、組合結成後は、意見調整にはメールやGoogleフォームによるオンラインを多用し、対面コミュニケーションは結束と連帯を促進するために行っている。

⁶ 2018年、ラーメン屋「日高屋」を運営するハイデイ日高で、外国人のパートやアルバイトが約3割を占める労働組合が結成されて話題になった。日本経済新聞2018年11月21日「外国人3割の労組、ハイデイ日高が結成 パートら参加」

第一に、日本における外国人労働者の組合運動のあり方である。G J Uの結成を伝えるニュースには、SNSなどで、「それを覚悟で外資で仕事してたんじゃないの?」「高給と解雇の表裏一体の外資にいて、散々イキってキラキラして私たちカッコいいでしょとやってきたくせに、馬鹿にしたJ T Cと同じような事をやってんの??」といったコメントが寄せられ、”Up or Out”を当然視する意見が少なくない。しかし実際はGoogle Japanでは、退職勧奨を受けた日本人従業員は世間のイメージ通り辞めているのに対し、高度人材のビザで働く外国人従業員が団結し組合を組織していた。つまり世間のイメージと組合運動の実態に大きなズレが生じている。また、本国で”Up or Out”が当たり前だったとしても、日本では日本の法制度や労働慣行にもとづく解雇や退職のルールがあり、「給与が高いからといって解雇が自由にできる／辞めて当然である」という話にはならないはずだが、その点も社会的合意ができていないことも露呈した。世間の無理解や誤解は組合運動の健全性を損なうことも懸念される。

第二に、グローバル化と国内の人口減少があいまって、外国人労働者がさらに増えていくと見込まれるなかで、一度受け入れた外国人労働者の雇用継続が困難になった場合の労働者保護という問題を提起している点である。とくに外資系企業では必ずしも経営や人事の責任者が日本の労働慣行や法制度に精通しているとは限らず、それによって問題が複雑化・深刻化することも危惧される。

第三に、同じGoogle Japanの従業員であっても、欧米出身者が組合運動に積極的なのに対し、アジア出身者は社会や会社における優位性の違いもあり、発言が容易ではないという点である。労働組合運動をめぐるダイバーシティ&インクルージョンの問題ともいえるだろう。その際、神部氏が指摘していたように、悪意なく、無自覚に生じている組織内の優位性の差異を、立場の強い側が意識的にコントロールすることが重要となる。しかし、声の大きい組合員も含めて、組合内部の納得度を高めながら、そのような運動をするのは組合執行部に相当の力量がいると思われる。

第四に、G J Uは日本の労働組合運動史における変曲点になっている一方で国を越えた連帯は限定的だということである。アメリカ、ヨーロッパ、東アジアでレイオフの影響とその対応の時間軸が異なることや、各国の法制度や慣行の影響が大きいためだろう。G J Uが東京管理職ユニオンの傘下に入っているのと同様、アメリカのAWUは情報通信の産業別労働組合Communications Workers of America（以下CWA）、韓国のG K W Uは金融・サービスの産業別労働組合Korean Finance & Service Workers' Union（以下K F S W U）の傘下に入っている。

G K W UはK F S W Uの傘下に入った経緯を、「韓国のMicrosoftとS A Pの組合責任者と会い経験や事例を聞くなかで、独立した企業別労働組合ではなく、外資系I T企業の労働組合が加入しているK F S W Uに加入する必要性を認識した。K F S W Uの長年にわたる組合活動の実践と戦略の共有や、団体行動の支援、交渉代理人2名の参加などを受けている。」と述べている⁷。新興産業・新興企業の組織化では、その国の法制度や慣行、労働運動のノウハウの伝授と具体的支援ができる産別労組・横断労組の役割が大きいということだろう。

⁷ 韓国のGoogle Korea Workers Unionに聞き取り調査を申し込んだところ、メールで回答したいとのことで、筆者の質問事項に対する回答を2024年3月に受け取った。

「高度専門人材」に関しては、高度専門人材であっても労働組合が重要な役割を果たすことが明らかになった。高いスキルをもち高報酬を得ているからといって、雇用や待遇の安全性が保証されているとは限らない。聞き取りのなかでは「他の人とは違うハンディキャップみたいなものを持っている」という表現があった。組合運動では、表層的な労働条件に留まらず、人々が置かれている状況や問題に誠実向き合う努力が重要なのだろう。

先行研究で指摘されている観念的な労働組合運動については、橋本氏の「日本でヨーロッパ寄りの決着をつけて、退職勧奨を一度断ったら他の従業員と同じ状況に戻れるという既成事実をつくりたい」や神部氏の「他の会社とは違って、Googleでは正義や公平、平等を求める運動をやるべきだ、会社に対して追求するべきだと意識的に言ってオルグしてきました」など、思想を感じる発言もなされている。その一方で、「『退職パッケージや金の交渉をしたいから組合に入りたい。それをもらったら、ユニオンも辞めます』という人は、説明会に来て、意図的にはねました」とも語っているように、Googleの高度専門人材であっても眼前の労働条件を重視している人も明らかに存在している。よって、短期的処遇と抽象的理念の追求は、どちらかだけでよいというような単純なものではない。アメリカのAWUが待遇の改善と組合運動の倫理性の両方を重視してきたように⁸、労働組合の永続性を追求するのであれば経済的取り組みと社会的取り組みの両立が重要だと考えられる。

新たな労働組合像

最後に、Google Japan Unionの組合結成と運動の考察を通して得られた、労働組合の未来に向けた含意をまとめよう。

GJUの出現によってはっきりしたことは、いまや日本でも外国人組合員が大半を占める労働組合が必要になっているということである。そうなる日本でも当然視されてきたことが通用しなくなる。例えば、スキルが高いからといって転職できるわけではない。企業が日本特有の人事慣行や労働法を理解し、重視するとは限らない。労働組合運動に対する姿勢も、出身国やその人の立場によって随分異なる。GJUでは日本語と英語のできる組合員が、これらの橋渡しを担っている一方で、外資系企業の風土や組合運動に対する個人差は大きく、今後、外資系企業や外国人労働者が増えていけば、日本の労働組合運動の射程を広げていく必要が生じる⁹。

以前から、労働組合の包摂範囲の拡大は、女性や非正規雇用労働者、外国人労働者については必要だと繰り返し指摘されてきた一方で、ホワイトカラーが過半数になっていても、高度専門人材の包摂についてはほとんど正面から論じられてこなかった。しかし、アメリカのAWUの活動が象徴するように、高度専門人材中心の運動では労働組合の社会性が高まる可能性がある。組合運動における社会性の強化は、労働組合の再活性化戦略のひとつである（Hyman2021）。労働組合の傘を広げるためには、高度専門人材にとって魅力的な組合運動を確立していくことが望ましい。

⁸ Alphabet Workers Union “Our History” <https://www.alphabetworkersunion.org/our-history>

⁹ 例えば、産別労組JAMでは外国人労働者の支援を行っている。連合総研（2022）「法律、SNS、メディアすべてを駆使して外国人労働者を守る産別労組JAM」『労働組合の未来 社会課題への挑戦』
<https://www.rengo-soken.or.jp/plan/2022/10/110900.html>

労働組合が外国人や高度専門人材を巻き込んでいくためには、デジタル化による参加しやすさや情報周知の即時性と、対面コミュニケーションによる組合員の巻き込みや合意形成をうまく組み合わせることが肝要である。G J Uではデジタルツールの利用は当然であり、家庭の事情などで対面参加が難しい人の参加手段としてハイブリッドを活用し、ある段階からは情報漏洩を防ぐために社外のツールを用いている。注目すべきは、G J Uはデジタルツールを使いこなしたうえでなお、対面コミュニケーションを重視している点である。参加者の当事者性を高め、価値観や発言に対する優位性の差を越えるには対面コミュニケーションが極めて重要なのだ。デジタルコミュニケーションと対面コミュニケーションを二者択一の選択肢にしているのではなく、相乗的に使いこなすことが重要になっていく。

今後、組合員の範囲やバックグラウンドが広がり、コミュニケーション手段が増えていけば、労働組合運動におけるバラツキや複雑性は増していく。組合内部の多様性が高まると、さまざまな場面で暗黙の前提が通用しなくなり、ひとりひとりの経験・価値観の違いが組合の方針決定や合意形成に与える影響を無視できなくなる。G J Uの聞き取りで語られた、労働組合運動における「当事者性の高さ」と「声の大きさの反比例」「社会・会社・労働組合のなかにおける優位性の違い」を乗り越えていくには、組合リーダーの力が極めて重要になる。しかし、つくったばかりの労働組合に豊富なノウハウはない。新たな労働組合を組織し、その労働組合が活力を保つためには、単組を支援する横断労組や産業別労働組合の役割が一層重要になっていく。

参考文献

- 尾高邦雄(1995)「労働者意識の構造」『尾高邦雄選集 第4巻』夢窓庵
- 桑原靖夫・連合総合生活開発研究所(1997)『労働の未来を創る ―グローバル化時代の労働組合の挑戦』第一書林
- 小池和男(1981)「ホワイトカラー化した組合モデル ―深い内部化のもとで」『日本労働協会雑誌』23(10): 2-11.
- 小林良暢(1993)「ホワイトカラーの意識と労働組合の評価」橘木俊諮・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学 期待と現実』東洋経済新報社
- 都留康(2002)『労使関係のノンユニオン化 ―ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社
- 中村天江(2023)「労働組合の「内」と「外」のデジタル化」『D I O』389: 20-25.
- 中村天江(2024)「アメリカ労働組合運動の歴史的復活 ―バイデン政権によるE B P Mレポート―」『改革者』65 (2): 18-21.
- 兵頭淳史(2013)「産業別労働組合地域支部による外国人労働者の組織化: 静岡県西部地域における金属産業労組の取り組みを中心とする考察」『専修大学社会科学月報』(597): 25-36.
- 藤井禎介(2007)「日本の外国人労働者受け入れ政策 ―比較分析のための一試論」『政策科学』14(2): 45-53.

- 松尾孝一(2020)『ホワイトカラー労働組合主義の日英比較：公共部門を中心に』お茶の水書房
- 横山耕太郎(2023)「【全文公開】日本のグーグル社員に通達された「退職パッケージ」連絡。2週間で退職合意、9カ月分の給与積み増し」『BUSINESS INSIDER』
2023.3.3. <https://www.businessinsider.jp/post-266332>
- リクルートワークス研究所(2016)『Work Model 2016 —Technologyが日本の働くを変革する—』
- Cohen, Nicole S. and Greig de Peuter、中村天江訳(2023)「メディアで働く人たちと組合結成、そしてデジタル技術」『DIO』392: 28-32
- Fabrizio, Julianna, Liam Farrell, Aidan Foley, and Jayla Frith (2021) "Big Tech Unionization." *Revitalizing the Labor Movement*, IssueV: 9-16.
- Frey, Carl Benedikt, and Michael A. Osborne (2017) "The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?." *Technological forecasting and social change* 114: 254-280.
- Gallup (2023) "Labor Unions" <https://news.gallup.com/poll/12751/labor-unions.aspx>
- GBAO (2023) "The State of Labor Unions Polling,"
<https://aflcio.org/sites/default/files/2023-08/GBAO%20AFL-CIO%20Labor%20Day%20Poll%20Memo.pdf>
- Hirschman, Albert O. (1972) "Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states," Harvard University Press. (矢野修一訳『離脱・発信・忠誠 —企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房、2005) .
- Hyman, Richard (2021) "Understanding European trade unionism: between market, class and society."
- Moody, Kim and Lois Weiner (2001) "Workers in a lean world: Unions in the international economy" *Poverty and Schooling*. Routledge.
- Silbermann, Jacki (2021) "A New Voice in the Labor Movement? Organizing for Social Responsibility in the Tech Sector." *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 25: 197-255.