

## 第5回 次代のユニオンリーダー調査 パネルディスカッション (連載第1回)

<パネリスト>

法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科・教授	ふじむら 藤村 博之	ひろゆき
NTT労働組合 中央本部・事務局長	しばた 柴田 謙司	けんじ
連合東京・事務局長	さいとう 斉藤 千秋	ちあき
労働調査協議会・専務理事	おぐら 小倉 義和	よしかず

<コーディネーター>

労働調査協議会・主任調査研究員	ごとう 後藤 嘉代	かよ
-----------------	-----------	----

2022年10月3日、全電通会館において「第25回 労働調査セミナー」を開催した。専務理事の小倉から労調協共同調査「第5回 次代のユニオンリーダー調査」の調査結果報告を行ったのち、パネリストとのディスカッションを行った。当日の講演録について今月号から3回にわけて掲載する（文責は事務局）。

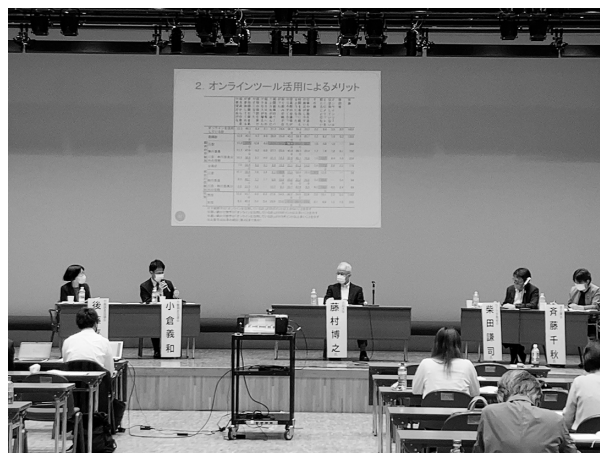
### ○後藤

コーディネーターを務めさせていただきます、労働調査協議会の主任調査研究員、後藤と申します。今回は、「次代のユニオンリーダー調査」の結果をもとに、組合役員の育成、オンラインによる労働組合活動、女性役員の選出などについてディスカッションをさせていただきたいと思います。本日は、パネリストとして、法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科の藤村博之教授、NTT労働組合中央本部の柴田謙司事務局長、連合東京の斉藤千秋事務局長にお越しいただきました。

前半では、パネリストの方々にご自身の経験なども踏まえてそれぞれお話しいただきます。後半では、テーマごとに当協議会専務理事の小倉から

今回の調査結果についてご紹介させていただき、パネリストの方々とのディスカッションをさせていただきたいと思います。

まず最初に、藤村先生にお願いいたします。



## ○藤村

法政大学経営大学院の藤村でございます。本日は「次世代ユニオンリーダーをどう育てるか？」というテーマでお話しさせていただきます。

### 【ユニオンリーダーの高学歴化】

まず最初は、ユニオンリーダーの高学歴化について、何が原因か、どのような問題が生じるかを、お話しさせていただきます。

なぜ組合役員が高学歴化しているかというと、従業員が高学歴化しているからです。労働組合は大体大きな会社を中心に組織されています。今の大企業の採用の状況を見ると、いわゆる製造現場を持っている企業は高卒を雇っていますが、事務・技術系中心の会社は大卒・院卒を採用します。日本の企業別労働組合は従業員の中から組合役員を選びますので、結果として組合役員も高学歴化します。これがユニオンリーダーとしてのキャリアにも大きな影響を与えます。

20歳前後で働き出して65歳まで働くとする、約45年間です。高卒中心の時代は組合役員として定年を迎えるという方もおられましたが、現在では最後まで組合役員であり続ける方はあまり多くありません。専従役員を10年ぐらいやって、また会社へ戻るとい方が大半で、職業生涯のうち労働組合に関わるのは一時期だけです。その辺りが非常に大きく変わってきています。また、役員として活動する年数が短くなったことで、次世代の育成に影響が出ています。

組合役員の高学歴化による問題点は、次の3点です。まず、役員としての技能伝承が弱くなっている。次に、経営側と同じ論理で考えるようになってきている。さらに、組合員から信頼されなくなっている。こういった点を中心にお話ししていきたいと思います。

### 【組合役員の技能伝承】

労働組合には、先輩の役員から後輩の役員に引き継ぐ、いろいろな活動のノウハウがありますが、

先輩と後輩が重なる期間が短くなると、伝わるものがうまく伝わらなくなってきます。例えば、労使交渉において、経営側がある発言をし、それに対して労働組合としてどのように反応するか。経営側の発言に対して労働組合はちゃんと反論をしていかなければいけません。そうした技能は、経営側との交渉の場面に自分も参加して、先輩がどういう発言をしているかを聞きながら学んでいきます。先輩と後輩が重なる期間が長ければ、そういった機会は何度もあり、技能は伝承されていきます。しかし、重なる年数が短いと、技能の伝承が不十分なまま、次の世代が交渉の中心になるといったこともあります。

やはり、ある一定期間やらないと伝わらないものがあるように思うのです。しかし、大卒の役員が中心であるというのはもう動かせません。では、どうやって技能伝承をしていくか。その辺り、これまでとは少し違う仕組みを入れていかなければいけないのではないかと思います。

関西生産性本部がユニオンイノベーションという活動を25年ほど続けています。例えば、活動を整理して、次の世代に受け継ぐための統一された文書を作るといった取り組みもありました。こういったイノベーションをどのように進めていくのかということが大事だと思います。

### 【経営側と同じ論理で考えている】

次に、組合役員が経営側と同じ論理で考えている、という点も気になります。大卒の役員の皆さんを見ていると、数字の議論をしたがるのです。貸借対照表や損益計算書を見ながら、経営側と経営状況についての議論をしたがる。やってはいけないとは言いませんが、そこは勝負のポイントではないと思うのです。なにせ相手側はそれで給料をもらっているわけですから、そこでどんなに頑張っても、労働組合側の影響力を発揮できる部分は限られています。

現場でこんなことが起こっている、あるいは、第一線で働いている人たちは日々こういう思いで

仕事をしている。経営側が知らないけれども労働組合が知っている情報は、そこだと思うのです。それをもって、会社側と話し合いをしてはどうでしょうか。

会社側がある制度を入れようという提案をしてきたときに、「いやいや、今、現場はこういう状態なのですよ」と。「課題を放置したままで、制度を入れても大丈夫ですか」といった議論が求められているのだと思います。労働組合は経営側とは異なる視点で物事を見て、いろいろな意見を言うという部分が大事だと思うのですが、どうもそこが弱くなっているような感じがします。

例えば、この間、経営側から人件費負担が大変だと言われて、労働組合の役員たちもそれに理解を示し、賃金を上げることを我慢してきました。その結果、賃金が上がらない状況になり、平均賃金では韓国に追い抜かれるという状況になっています。こういう対応の仕方が経営側にコストで競争できるという錯覚を起こさせ、それが結果として、日本企業の競争力を落としてしまったのではないかと思います。

賃金を比べてみると、アメリカもEUも着実に上がっています。日本だけ上がっていません。もしコストで競争するというのであれば、日本の企業が一人勝ちになるはずですが、でも、アメリカの会社もEUの会社もちゃんと国際市場で競争ができてきているということは、コスト以外の部分を競争力として持っている。そういうところが日本の企業では弱い。だから、日本の会社は元気がないと言われてしまうのです。

特に上場企業は株主からの圧力が非常に強くなっていて、取りあえず目の前の利益を出すという思考が強くなっています。でも、労働組合は5年後、10年後、自分たちの会社はどうやっていくのかという視点で経営側にいろいろな議論を投げかけていくべきだと思います。

春の交渉で、労働組合側が要求を出します。経営側から、「要求の根拠は何だ」と聞かれます。

そのとき、多くの労働組合は会社と同じような論理で考えている。つまり、売上げの動向とか、利益の動向とか、そういうものを前提にして説明をする。しかし、それは必要ないのではないかと思います。

ある企業別組合の三役が、要求の根拠を聞かれたときに、会社と同じように考えるのをやめ、「僕たちは、これだけ頑張っているから、これだけの賃上げが欲しいんです」と言ったそうです。すると、労働組合が会社の論理に乗ってこないのので、会社側はととても困ったそうです。交渉の結果、最終的に会社側から出てきた回答は、組合内部で考えていた水準よりもさらに高かったそうです。

あるいは、別の企業の会社の方から「会社としては、もっと給料を上げてもいいのに、労働組合が要求してこないから上げられない」という話を聞いたこともあります。

組合の方々にお話をするとき、会社の財布は二重底で、皆さんから見えている財布の中身のもう一つ下にも財布がありますということを言います。私の同僚のファイナンス専門の先生にお聞きしたところ、会社の最終決算は1割ぐらいならどうだって動かせるというのです。赤字というのは実は黒字かもしれないし、その逆かもしれない。ですから、組合が会社から出てくる数字だけで同じように考えていたのでは、取るものも取れないと思います。

また、労使の話し合いは協議であって共同決定ではありません。共同決定であれば、組合も一緒に決める責任がありますから、言いたいことも言えなくなります。労使協議というのは、あくまでも労働組合側、あるいは働く側の意見をぶつけることです。それをとことんやった上で、どうするかを最終的に決めるのは経営側なのです。

#### [組合員の信頼]

今回のユニオンリーダー調査では、組合役員は組合員から信頼されている、と考えているという結果が出ていました。でも、組合員に聞くとどう

でしょうか。組合のリーダーたちは自分たちの声をしっかりと経営側に届けてくれていると思うているかどうか。こうしたところがとても大事だと思っています。

先日、ある組合の方に「春の取り組みで賃金が2.3%上がりましたが、今の物価上昇は3%を超える水準で、実質賃金はマイナスです。秋にもう一回、実質賃金下がっているから賃上げしてくれという交渉を経営側に申し入れてもいいのではないですか」と話しました。そうすると、その方は、「日本の労使関係では、それはちょっと難しいかもしれませんね」とおっしゃったのです。でも、昔はそういうことをやっていたのです。経済状況がいろいろ変動するときには、4月に決めたことを1年間ずっと通せるとは限りません。

組合役員の皆さんもご経験があると思うのですが、経営状況が悪くなると、経営側から「ボーナスについて、もう一度話し合いをしたい」という申し入れがありますよね。そうであれば、逆に労働組合から、今のこの物価上昇に対して手当をしてほしいと言い出してもいいのではないのでしょうか。「それを言ったところで多分駄目だろうな」と会社側に言わないでいると、一般の組合員からは労働組合は何もしていないように見えてしまうのです。

例えば、物価上昇に見合った賃上げをするかどうかを決めるのは経営側の仕事です。取りあえずは労働組合からボールを投げて、その投げたボールを経営側がどう受け止めるかは経営の問題です。ボールさえ投げないという状況だと、一般の組合員からは一体何をやっているのだと見られてしまうのではないですかと、組合の方にはそんなことを申し上げています。

それから、組合役員を降りて会社に戻ったときにどう思われるか。これも気になります。組合役員のときに相当やんちゃなことをがんがんやったあとに会社に戻ると、「おまえ、あのとき、あんなことを言ったよな」というようにして、ひょっ

としたら、職場に戻った後に不利な扱いをされるのではないかと考えてしまうと、矛先が鈍ります。実は、これは経営側の度量が小さくなっていることも関係していると思います。

労働組合の役員というのは役割ですから、その役割を担っているときには目いっぱいやる。それだけやって、手ごわい相手だと経営側から見られたときに、経営に戻ってくれば、よくやったと。その役割をちゃんと果たして、おまえはすごい、だから、経営の中でもちゃんとしたポストに就いてもらおうと。経営側にはこれぐらいの度量が必要なのですが、最近はどうなのだろうなと思うこともあります。

特にユニオンリーダーの育成というところを中心に私の考えをお話いたしました。この後、もう少し広げて議論していきたいと思います。

## ○後藤

藤村先生、ありがとうございました。後半のパネルディスカッションで重要となる視点をご提示いただきました。

では、続きまして、柴田さんと斉藤さんから、ご自身の紹介とともに、組合役員の育成などについて、普段お感じになられていることをお話いただければと思います。

## ○柴田

NTT労働組合中央本部、事務局長の柴田と申します。よろしく申し上げます。

まず、自己紹介をさせていただきます。出身は石川県金沢市で、1992年にNTTに入社しました。ちょうどバブルが崩壊した時期でした。当時は、北陸の福井で法人営業をやってまして、3年経過するタイミングで、東京の本社に転勤になりました。当時は、本社勤務して、また地元に戻って、というようなキャリアルートがありました。ですから、東京で頑張ったら何年か後にまた北陸に戻れるだろうと思っていたわけですが、1年ぐらい

経ったときに上司から電話があり、組合役員をやってみないか、という唐突な一言から、人生が全て変わってしまいました。

1996年に全電通（全国電気通信労働組合、NTT労働組合の前身）の本社支部で組合の仕事をスタートさせました。ちょうどその頃、NTTが分割されるという話が浮上しました。社員がどこに配置されるかという問題と直接的に関わります。これをめぐっては相当な議論になりました。同時に、当時はNTTの通信料が高いとの論調もあり、それに対して競争政策や、社員の賃金制度を少しだけ成果型にしていくといった議論の真ただ中でした。私は責任のある立場ではありませんでしたが、労使間の様々なやり取りや、組合員への情報の伝達など、組合の役割や意義を少し感じるようになりました。その後、会社の分割に伴って全国電気通信労働組合からNTT労働組合に名称が変更され、同時に本社支部も解散することになりました。その際、新たな労働組合の仕事のフィールドを東日本本部に移し、その2年後に中央本部に行くことになりました。中央本部は全員が専従役員ですので、そこで企業人としての退路を断ち、今日までやってきました。当時は、中央本部に若い血を入れようという組織の方針もあったかと思いますが、引っ張っていただいた先輩、送り出されていた出元には感謝しかありません。ただ、若いからとはいえ、それに甘えることなくやっていかないと、すぐ首を切られるという覚悟でやらせていただきました。

ユニオンリーダー調査の「最も有効な人材育成方法」をみると、自分の経験とすごく合致しています。まず、第1位は「三役や先輩役員との意見交換や議論」、次に、「一般組合員との定期的な対話」、「労使協議・交渉への出席や発言」が続いています。こういうことを全て初期の段階で経験できたというのは、自分にとってよかったなと思っています。若い人にもそういった経験をさせたいという気持ちを持ってこれまでやってきましたが、

そうはならなかったこともたくさんあるので、なかなか難しいところです。

今回、NTT労組版のユニオンリーダー調査結果報告書というのを作らせていただきました。NTT労組の組合役員の育成ということですので、それについても少しコメントさせていただきます。

NTT労組の場合、どちらかというと職場と近い分会の執行委員が調査対象に多く含まれています。当然、時間的に制約がありますし、上部の役員と議論する時間が少ないです。そういったところで、育成の実感が薄いという結果が出ています。分会の執行委員が自分たちの成長を感じられないことが、組合活動に魅力を感じない、役員になりたくないといったことに繋がっているような気がしますし、そういう状況が少し高まっている感じはします。

そのことと並行して、[組合活動を続ける中で感じる悩みや不満]の上位3つ、これもほぼ共同調査の結果と一緒ですが、「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」、「組合が忙しくて仕事に支障をきたす」があげられています。NTTグループでは専門性重視の処遇体系の導入が始まりますので、これからは“会社の求める専門性が高まらない”という不安が、組合役員になろうとする人たちの悩みになるのではないかと考えています。ですから、労働組合として、組合役員をやってくださる方々に何ができるのかということを考えなければいけないと思っています。こうした状況の中で、労働組合では、人材育成やなり手不足の問題について組織改革検討委員会を立ち上げて議論している最中です。また、NTT労組の場合、社員を組合役員として送り込んで会社のしかるべきポストに戻すというキャリアパスは、実際にはほとんどありません。そういう中で皆さん役員をやっていてということを付言しておきます。

また、NTT労組には人材育成体系があります。三役にはリーダーズセミナー、次の世代の方々に

対してはプロフェッショナルコース、新しく役員になる方には新任役員研修などがあるのですが、財政面などいろいろな課題があり、昔と比べると研修の期間は短くなりました。全電通の頃は1週間、2週間といった研修があり、その中では、法律、労使関係、財務など専門家に来ていただいたり、レポートもありました。しかし、今は1日で終わるものや、3日間のメニューを2回に分けて実施するなどといった形になっています。

昔は研修施設もあり、専任講師もいる潤沢な組織でしたが、今は身の丈でやるしかなくなっています。今、議論の途中ですが、やはり役員の研修をもうちょっと分厚めにしないと、後々ボディーブローのように効いてきて、組合が弱くなってしまふことを危惧します。

ただし、研修だけやれば良いという話ではありません。1つ目にマネジメントやリーダーシップを理論的に考える、2つ目には法律や財務といった実務を身につける、そして3つ目は、やはり先輩やチームが重要です。チームとして、その人を活かすことがちゃんとコミットされているかが大事です。こうしたいろいろな要素が組み合わさることで人は育つのだと思います。あとは本人の自己研鑽や意欲が重ならないと難しいとは思いますが、少なくとも本人以外の部分の環境をちゃんとつくらないといけないというのは非常に強く思うところです。

## ○齊藤

皆さん、こんにちは。連合東京の事務局長、齊藤と申します。

私はバブル真っ最中に大学を卒業して日立製作所に総合職で入社し、全国営業としてN T Tの営業本部を担当することになりました。柴田さんからもありましたけれども、1998年にN T Tが分社化することになりました。西日本に初めて日立の中で営業本部を立ち上げるといふことで、精鋭を西日本の営業本部に連れて行くということが職場

でうわさになっていました。そこで私も「西日本営業本部に行きたいです」と言ったところ、女は連れて行かないと言われました。「それは男女差別だ」と飲み会の席で副本部長に向かって、今の話は撤回してほしいと言ったところ、翌日に課長から呼び出され、組合に行けと言われました。実は、私が文句を言った副本部長は、日立労組本社支部の委員長OBでした。後に知ったことですが、執行委員の選挙公示締切り直前に候補者がドタキャンし執行部が困っているところで、誰か職場に元気な人はいないかとOBの間で話になっていたときに、私が文句を言ってしまったようです。2年間ということ、西日本にも連れて行ってもらえないしと思い、1998年に役員を引き受けることになりました。

日立労組にはそれまで女性の執行委員がいませんでしたが、私ともう一人、今、日立労組の委員長をやっております半沢さんの2人が初めて支部の執行委員になり、日立労組の女性組合役員の歴史のスタートになりました。

日立労組の中央執行委員を4年やった後、2004年に電機連合の専門部長になったのが労調協さんとの出会いでした。電機連合が産別の運動を進めるには、調査に基づくデータが必要です。それは経営の数値のデータではなく、組合員の職場の声をデータ化したものです。私たちは会社と闘っていかなければいけないので、生活実態調査や今回のユニオンリーダー調査なども含め、いろいろなアンケートをやっていくことが経営と話し合うためのベースになります。産別で最初に担当になったのが労働調査部で、産別運動の入り口としてはすごくよかったなと思います。その後、一旦日立労組本部に戻り、2014年に日立労組本社支部の執行委員長になりました。それから電機連合の東京地協の議長になったのがきっかけで、今は連合東京の事務局長になっています。

女性の役員が少ない労働組合の世界に飛び込んできて、女性だってできるんだぞ、負けれない

ぞと、常に自分の中にファイティングスピリットを持ちながら、今も労働組合の女性リーダーとして、組合の役員をやっています。会社に入ってから、女性だからできないとか、女性にはできないと言われる悔しさを感じていたので、組合の役員になって、そういう会社の中、社会の中を変えていけたらと思っています。

連合には47都道府県に地方連合会があります。連合の本部は2021年10月から芳野会長になりましたが、地方連合会で女性が会長をやっているのは奈良と宮崎、事務局長では東京のほかは愛知と宮崎だけという状況で、その辺りの課題などについても、お話ができればいいなと思っています。

あと一言。組合役員の育成で、私自身も育成されていながら、2014年に本社支部の執行委員長になったあたりからは、活動しながら「後輩の育

成」という視点を持ちました。日立労組本社支部の執行委員は2年で職場に戻るというのが基本になっています。執行委員には、この2年間で職場では経験できないことをさせようという意気込みで、何でもかんでも、「いい経験だからやってみな」と言っています。その最たるものが政治でした。それまで日立の本社支部では政治には消極的でしたが、労働組合の活動に政治は避けられませんでした。それをやらずして、労使協議で経営と偉そうなことを言っているのは、組合の役員としては、半分しかその役割を果たしていないと思っています。そこで、本社支部の中で政治のネジを入れ込み、政治に対する知識や、アンテナを高めることを植え付けました。

(第2回に続く)

## 労働組合のための調査情報誌

# 月刊 『労働調査』

年間購読料12,000円(送料、消費税込み)

### 最近号の特集一覧

2021年2月号	コロナ禍の春闘に求められるもの	2022年3月号	停滞する日本の賃金水準と労働組合
3月号	ITエンジニアの労働と課題	4月号	純粋持株会社における労使関係
4月号	コロナ禍における情宣活動	5月号	観光産業の現状と労働組合の取り組み
5月号	非正規雇用をめぐる課題	6月号	労働教育の取り組み
6月号	パワーハラスメントをなくすために	7月号	ジョブ型を考える
7月号	男性の家事・育児への 参加促進における課題と取り組み	8月号	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
8月号	コロナ禍の外国人労働者と 労働組合の支援活動	9月号	「家族」の変化と仕事、生活
9月号	最低賃金の意義を考える	10月号	コロナ下における勤労者の生活と意識
10月号	労働相談活動の現状と課題	11月・12月号	I. 物価上昇の下での賃金交渉 II. 労調協の仕事、この1年
11月・12月号	I. 労働組合のIT活用 II. 労調協の仕事、この1年	2023年1月号	教育費・奨学金の現状と課題
2022年1月号	労働組合はジェンダー平等を	2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題
2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題		