

## 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3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 <b>藤村</b>	ひろゆき <b>博之</b>
NTT労働組合 中央本部・事務局長	しばた <b>柴田</b>	けんじ <b>謙司</b>
連合東京・事務局長	さいとう <b>斉藤</b>	ちあき <b>千秋</b>
労働調査協議会・専務理事	おぐら <b>小倉</b>	よしかず <b>義和</b>

<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 <b>後藤</b>	かよ <b>嘉代</b>
-----------------	------------------	-----------------

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「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3回にわけて掲載する（連載第3回、最終回。文責は事務局）。

### [女性役員の選出]

#### ○後藤

次のテーマとして、女性役員の選出を取り上げたいと思います。これも労働組合に共通するテーマでいろいろ課題がありますが、一つは「組合活動」と「仕事」と「家庭生活」の3つをどのようにバランスを取っていくのか。もう一つは、労働組合全体で女性役員の選出の次の段階として、どうやって女性三役を増やしていくのか、という課題もあると思います。

では、まず小倉から今回の調査結果についてお話しさせていただきます。

#### ○小倉

私たちの調査の中でも、女性役員は着実に増えてきていることが結果として示されています。女

性組合員が参加しやすい状況になってきたと考えている役員の方も多いですし、そういったことも結果として明らかになっています。

ここで、組合役員がこれまで組合で経験してきた業務を尋ねた結果を男女別にみると、男性は比較的満遍なく、いろいろな組合の業務を経験しています。一方、女性の場合は「男女平等」が多くなっています。男女平等や男女共同参画というと、女性役員がやるものという思い込みや前提があるのかもしれない。

もう一つは、組合活動を続ける中での悩みや不安の設問の結果をみると、女性では「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」ことが1つ大きな課題になっています。組合活動に加え、仕事、自身の生活、そういったところの時間のあり方。こうい

った点が、なかなか組合役員を続けられない、またその先に足を踏み出せない背景にあることが示されています。

こういったことも含めて、女性役員を取り巻く環境は厳しい中にありながらも、少しずつ前進してきているという実態はありますが、ここから先へと進めていく上でどんな課題があるのか。そういったことを議論できればと思います。

### ○後藤

まず、今ご紹介した「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」といったワーク・ライフ・バランスとの関係について。これはかつては女性の課題だったのですが、最近では男性からも挙がるが多くなりました。フルタイムの共働きが増えていることは組合員の調査からもよく見えるところなのですが、仕事と家庭生活と組合活動を成り立たせる難しさというところから入りたいと思います。この話題はご経験から、斉藤さん、お願いできますか。

### ○斉藤

やはり男女平等を女性が担当するというのは王道っぽくて、女性が会社生活の中で感じている改善点を言いやすいところと考えると、労働組合の担当としては入りやすい担当なのかなと思っています。けれども、気づくとずっとその担当をやるのです。なぜ“男女”なのに女性がずっと担当しているのか。最初の1年とか2年担当するのはいいのですが、その後は、もっといろいろな活動を女性も担当してほしいと思います。女性の皆さんも、「労働条件をやりたいです」とか、「経営対策をやりたい」とかアピールしていくことも必要だと思います。

グローバルな労働運動では委員の半分、最低でも3割は女性にしなければいけない。そうすると、必ず国際会議の代議員に女性が必要になるのです。男性よりも役員経験の少ない女性が国際会議に委員長と一緒にいくようなことがあります。いい経験だなと思ったりはするのですが、その経験は日

本の組合の活動の中で評価されていないのではないかと思います。国際会議に行くとなると時間も労力も使いますが、周りからは遊びに行っているように見られているかもしれません。私は世界大会などに何回も行かせてもらいましたが、そこはすごく刺激のある場でした。

今はコロナ禍で少なくなっているかと思いますが、組合の昼間の会議が問題提起だけで終わって、「この続きは懇親会で」となると、そこにいけない人がたくさんいます。組合の会議や意見交換も、やはり会議の時間の中で、次回までにこれをやりましょうと、きちんと結論をつくる必要があります。

組合の昼間の会議で、議論が行き詰まってしまった、いい結論が出なかったねというのを延長戦でやるときは、会議の中で言いづらいこと懇親会で話すということもあります。そういう時は、「昨日、懇親会でこういう話をしたので、また皆さんでこんなアイデアをやりましょう」みたいになればいいのですが、懇親会で物事が決まるとか、人事が決まるようなことは、女性がどんどん参画することで変えていかないといけないかなと思います。

私には子どもが2人います。組合の役員になって2人とも出産して育てているので、組合役員のワーク・ライフ・バランスに対してのこだわりは強いです。ですから、女性はもちろん、若い男性の役員さんにもぜひお伝えしたいのは、役員の代えはいっぱいいるということです。委員長も副委員長がいますから。委員長がいなくても組織で仕事しているので何とかできますが、お母さんの代わりはいません。子どもの行事で、どうしても「お母さん」ご指名のときには、お母さんの代わりはお父さんはできないので、「ごめん。この日は申し訳ないけど」と職場でいうことがありました。仕事を調整したことも、数え切れないくらいたくさんあります。

## ○柴田

今日もうちのメンバーで何人か女性が来ております。役員の女性比率30%といった目標は達成しているかと思いますが、これから先をどうするかというのが課題です。新しい組合役員のなり手をつくっていく上で生活基盤というのを考えなければいけません、組合の活動というのは、組合員が仕事をしていない時間なのです。だから、昼休みや就業後とかに物事を伝えなければいけません。そこをうまくできないかなと思います。

例えば、短時間勤務の役員もいらっしゃるので、会議後の夜の場で物事が決まるのではなく、平日昼間にちゃんと物事が決まるようなタイムマネジメントをしないといけないと思っています。会議で拘束されることが多いので、仕事の進め方を変えないとなかなか難しいなと思っています。

昔のNTT労組では、女性役員が出産する場合、職場に戻していました。現在では専従役員のまま続けられるように環境整備はしておりますが、問題はその方々がちゃんと復帰してくれるかどうか、短時間で帰るのは申し訳ないといった遠慮させない仕掛けをつくっていく必要があります。

## ○後藤

ありがとうございます。柴田さんにお聞きしたいのですが、前回の調査で再分析をすると、男性の三役はほとんどが「賃金」、「労働条件」といった分野を担当しているのに対し、「男女平等」を担当している割合は少ないという結果が出ました。男性も「男女平等」を担当するということがあってもよいと思うのですが、担当業務はどのように決めているのかを教えてくださいませんか。

## ○柴田

例えば、交渉担当であれば、この人は会社にちゃんと顔が利くかなとか、対等にいけるかなとか、いろいろありますね。あと、経験ですね。そこに至った経験をどうしても重視することと、やりたがらない人に先を見据えて動機づけして、担当にはめていくということも考えなければなりません。

その両面をちゃんとやらなければいけないと思います。

今回の調査結果でも、「組合役員は色々な業務が経験できるように育成するべきだ」といった結果も出ておりますし、いろいろなポジションに回したほうがいいということがあるので、それをしっかりやらないといけないなと思います。他方で、新しい担当業務を進めて行くには忍耐力も要るし、いろいろな組織との付き合いも含めて、慣れていく必要があります。こちらとしては、そのフォローをちゃんとしなければいけないと思っています。

今は中央本部の下に企業本部が6つあり、昔は男性しかやっていなかったであろう部長ポストに女性が座っております。今度はその方々が委員長や事務局長に入ってくるための環境整備をしないといけないなと思います。

以前は「男女平等」と言えば、女性、というのが決まり事のようにあったので、少しずつですけども、改善はしているのではないかなと思っています。

## ○後藤

女性役員の選出や育成について、お2人からのお話を受けて、藤村先生から何かコメントをいただければと思います。

## ○藤村

女性役員は確かに増えてきたと思います。ただ、女性に組合役員をやってくれないかという、やはり家庭との両立が難しい、そこを挙げられていますよね。実はこれは管理職に女性が登用されるときに、やはり無理ですという理由ととてもよく似ています。

どういう働き方をするかということに関わってきます。最近、盛んにジョブ型がどうかという話がありますが、日本のジョブ型とメンバーシップ型の議論の中で一番欠けているのは、働く側の論理です。ヨーロッパの国々は、例えば5時で終わりですよという、5時で終わっていいのです。仕事が終わっていなくても、別にそれは明日

やる、これで成立するのです。お客さんを待たせていいのです。お客さんは待ってくれるのです。だから、成立しているのです。日本は逆ですね。お客様のために、労働時間が長くなっても、何とか今日中にやろうとか、そういうことが求められている。だから、定時になっても帰れない。

労働組合の活動というのは、確かにある種の期限があり、それまでに仕上げなければいけないことがあるのですが、そうでもない場面でも、今日中にやるのだとか、時間を延ばしてでもやるのだとか、そのようになっている。それが活動のしにくさというところにつながっているようにも思います。

先ほど、どういう分野を経験してきたかという話が出ました。また管理職の話になるのですが、例えば、アメリカの女性役員比率というのは4割ぐらいと高いのです。一方、男性が多い部門、女性が多い部門というのは明確に分かれていまして、男性はファイナンスと経営企画は絶対に女性に渡さないのです。逆に女性が多いのは人事、教育、広報で、それらはアメリカの企業の中では影響力が弱い部門です。単純に女性役員比率だけで見ると、アメリカが進んでいて、日本はそうではないように見えるのですが、もう少し丁寧にどういう部門を経験して、どういう部門で女性が多いかを見ると、実はアメリカも、あるいはヨーロッパの国々も相当偏りはあるのだなとも思ったりします。

男性に女性のことを分かれと言っても難しく、逆もそうだと思います。だからこそ、男性も女性も同じ場において、そこで議論をして、自分たちからはこう見えているということをどんどん主張していくことが、より良い組織運営のためには必要だと思うのです。

#### ○後藤

ありがとうございます。あと、もう一点、女性役員との関係でよく聞かれることですが、女性枠を増やして女性役員を増やすか、男女区別せずに育成するか。今回の結果ですと、どちらかという

と、女性側は男女関係なく育成したほうが良いという考え方が男性以上に多くなっていますが、「女性枠」によって、女性は、単組だけでなく産別の役員、地方連合会の役員などの役割を担っているケースもあり、負担が大きいというお話も聞きます。この「女性枠」ということについてはいかがでしょうか。

#### ○柴田

確かに、私たちも議決機関の女性枠というのがいろいろあります。現状は女性が少ないからやらなければいけない、これはもうマストだと思っていて、クォータ制まで行きたいと思いますが、そうはならないので、少なくともこれは続けたいといけないと考えています。女性の方をそういう場面に輩出していけるかは、やはりマネジメントでちゃんとしなければいけないのではないかと思います。

もう一つは、女性枠があることによって、片や男性にチャンスが巡ってこないという問題があるので、そこは少し悩ましいです。ただ、組織によってはまだ男性ばかりのところもあり、そこで出てくる意見が本当に全員の意見かどうか分からない状態はやはりよくありません。女性枠というのは私自身は徹底しなければいけないのではないかと思います。

#### ○斉藤

女性枠は時に必要かなと思います。ただ、女性枠ができることによって、女性の数だけを集めれば良いということではなく、何かを決められる立場の人たちの中で女性を3割集めなければいけません。自分の意見を述べられる人を座らせないといけないというのが私のこだわりで、座っていれば良いというような女性を参画させるというのは違うかなと思うのです。

地方連合会のブロック代表者はみんな男性です。そうすると、地方の意見は男性の意見だけになってしまいますので、連合本部は2021年から地方連合会の女性代表枠をつくりました。女性枠という

のは、その枠があることで、その人がそこに座ることによって、その後、見たもの、聞いたものが組合の役員としての経験になっていくことが大事だと思っています。

#### ○藤村

世の中で最近、ダイバーシティというのが盛んに言われますよね。女性枠というのは、数としては、ダイバーシティを実現するための1つの手段だと思います。

見かけ上のダイバーシティは確かに進んできました。でも、ダイバーシティで一番大事なのは、違う意見を持っている人たちが集まってきて、それぞれが意見を言って議論することです。例えば、現場で部長が「右向け、右」という号令をかけたときに、「何で右なんです。左じゃだめなんですか」ということを言い出す人がいるのがダイバーシティなのです。そういうときに頭ごなしに、「今、右だから右なんだ」と言っているのは、ダイバーシティの意味はありません。「左じゃだめなんですか」という意見を持っている人に、まずはその人の主張を聞いて、その上で、実は今こういう状況だから右なのだ」と説明し、本人が納得してくれてようやく動くという、そのプロセスがとても大事だと思うのです。

これを現場でやろうとすると、時間がかかるし、すごく面倒くさいのです。だから、何のためにこれをやるのかをしっかりと見極めた上で、やっただけであればいいかなと思います。

#### ○後藤

ありがとうございます。ここまで女性役員の選出の話をしてきましたが、組合の皆さんとお話しすると、女性役員だけではなく、実は男性もなかなか手がないのだと聞きます。今回、時系列データでみると、役員のなり手不足という課題を感じている組合役員が増えているという結果が出ていて、これはもしかしたらコロナ禍の中で労働組合活動が変わってきたことも1つ影響しているのではないかと思います。

では、まず小倉からデータの紹介とコメントをさせていただきます。

#### 〔組合役員のなり手不足〕

#### ○小倉

今回の調査の中で、「支部・単組の執行委員のなり手がいない」ことについては、〈経験する〉（「経験する」＋「ときどき経験する」）が多数を占めており、これまでの調査結果と比べても、比率が上がってきています。また、三役と執行委員の中で“なり手不足”について「よく経験する」と回答した役員では、「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」、「代わりがないのでやめられない」、「今後の組合役員としての将来が心配」といった項目が「ときどき経験する」と回答した役員より多くなっていました。こういった問題が、組合役員のなり手不足の背景にあるのではないのでしょうか。

組合役員としての企業内のキャリアの位置づけが重要だと思います。柴田さんも斉藤さんも仰っていましたが、職場に戻れるかとか、会社に戻れるかといった分岐点を意識されるということはあると思います。また、組合役員をされた後に、例えば職場に戻るだとか、あとは組合の中でキャリアを形成するといったときに、組合役員としての経験を自身の職業キャリアにどう位置づけるのか、会社の中での組合役員としての位置づけはどうなっているのか。そういったことも恐らく組合役員を続ける上で大きな課題となるでしょうし、あるいは役員を引き受けるときにもこのあたりで悩まれる方も多いのではないかと思います。

#### ○後藤

今回の調査結果をみて、組合役員の方のキャリアが見えにくくなっている、という印象を持ちました。また、コロナ禍で組合員と接することが減ってきたことで組合役員としての実感が薄くなっているのではないかと感じます。

完全に“リアル”に戻ることは多分もうないと

考えたときに、これからの役員の育成や選出という点で、どの辺りに難しさを感じられているのか、コメントをいただければと思います。

#### ○柴田

難しいことだと思います。最終的には、この組織と心中してやろうという気持ちの人でないとなかなか務まらないのではないかなと思います。会社か組合か。給料面も含めて、どのようにステップアップするかを気にするのは当然だと思いますし、そういう人が大半だと思います。労働組合自体、過去の組織人員数をキープできているわけではありません。NTT労組もいろいろと技術変革の波や競争があったりする中で、一番最初の頃の組合員数から、半分にまで減っています。この先どうなっていくのかを想像すると、そこに自分の身を置くというのは、多少の怖さはあると思います。

今、執行部側において、そういう方々についてフォローしなくてはいけないと考えていることは、仕事の専門性の知識が減らないような仕掛けをどうするか、組合での待遇が会社に追いついているか。そういった問題を解決しないと難しいと思っています。

それから、職場の変化も激しいですし、組合に來たことで成長を感じられるよう、いろいろな部署を経験させるなどしなければ、組合に人が來なくなりそうです。私も情報労連に行かせていただいて、経験の幅が広がりました。

#### ○後藤

ありがとうございます。既に役員になっている方の育成や、まだ役員になっていない人たちに対するアプローチについては、コロナ禍を経て何か変化はありましたか。

#### ○柴田

今、私の立場では現場に出ることが少なく、組合活動はオンラインが中心になっているので、組合執行部の考えていることがどの程度伝わっているのかは、気になるところです。例えば、組合と

は何かといった研修はちゃんとやっているのですが、組合はどういうことをするのかは伝わっていても、ダイバーシティを意識する、組合の発想を理解してもらおう、といったことは時間がかかることから、そこに難しさがあると思っています。

#### ○齊藤

今回の調査結果で一番面白いと思ったのは、「組合役員を引き受けた理由」というところです。時系列比較をしている『労働調査』8月号をみますと、「何となく面白そう」という回答は、第1回（1995年）のときに9.1%だったのが、今回は18.3%でした。労働組合は何かよく分からないけれども、何となく面白そうと若い人は言っているということに、組合活動の未来を感じます。

一方で、労働組合のあり方の結果については少し不安があります。組合活動は、「短期的に」、「いろいろ経験」できて、「直接会って」、「男女こだわらず」、「政党にもこだわらず」、というのがあるべきだという回答になっています。私からすると、もう組合の柱がどこにあるのかが分からなくなっているように思います。何となく面白そうと思って入ってきたけれども、組合の軸が見えなくなっていて、世の中、先ほどもあったダイバーシティ、多様性も大事。だから、政党はそのときそのとき、自分たちの政策に合っていれば、その政党でいいのではないかということで選んでいくと、労働組合や組合員から見える柱というのが見えなくなっていないかな、というところが不安に感じたところです。

ですから、若い人たちが組合に対して面白そうとか、何かできそうと感じているうちに、組合活動の柱はここなのだよと先輩たちが教え込んで、ここは絶対に外せない、譲れないというものをきちんとどこかのステージで身につけていくことが大事だと思っています。それがあると、組合の経験が長くなるにつれて、いろいろな柱を自分の活動の中に立てることができるのかなと思います。

私も日立の本社支部で、2年間役員をしました。

執行部は2年で会社に戻るのが基本です。その間に必ず選挙があるので政治の活動は必ずやるのと、春闘が2回あります。あと、経営対策は経営のトップと話すことができるので、事務局を担当させています。事務局をやっていると会社とも話し合えるし、自分の事業所のトップが出席している委員会に委員という立場に入れるのです。そこで、必ず職場の問題を発言できる立場をつくるのです。そうすると、トップの人たちは自分の職場が出した役員が自分に向かって職場の課題を言うことに対して、すごく成長を感じてくれるような受け止めをしてくれます。

私はよく執行委員に、「あなたは職場のイタコだから、あなた個人ではなく、あなたの職場があなたにそれを言わせている。だから、評価を気に

せず、社長に言いたいことを言え」と言っています。そして、1年に2回ある機会に職場の実態を伝えるのが大事だよ、とも話しています。

そういう人たちが職場に戻って管理職になると、「俺の代わりにおまえが社長にこれを言ってこい」とか、職場集会をやっていると、管理職のほうから、「賃上げしろ」、「協約を変えろ」みたいになってきて、組合員の人たちがそれを見ていて、組合員ではない管理職のほうが元気だなと思うこともありました。職場にそういうふうに組合活動が定着していくのがいいのかなと思います。ただ、今は職場集会もオンラインになっており、管理職の人たちは入れないので、盛り上がっているかどうかというのはちょっとあります。

## 2. 労働組合のあり方

	aの考え	aに賛成計	など いちらとも いえ	bに賛成計	bの考え
(1)	組合役員は多くの人を経験できるように短期間で交代した方がいい	41.9	31.9	26.0	組合役員は特定の人に長く経験してもらった方がいい
(2)	組合役員は色々な業務が経験できるように育成するべきだ	61.7	24.7	13.5	組合役員は個々の専門性を高めるために、業務を限定して育成するべきだ
(3)	組合活動は、人と直接会うことを基本に取り組むべきだ	56.3	29.2	14.3	組合活動は、各種ツールを活用して、オンラインで取り組むべきだ
(4)	女性枠を設けるなどして、女性役員の人数を増やすことを優先すべきだ	29.5	21.5	48.7	女性を男性と区別せずに、組合役員にふさわしい人材を育てることを優先すべきだ
(5)	政策制度の実現のためには、特定の政党との支持・協力関係を維持するべきだ	24.8	31.5	43.4	特定の政党にこだわらず、政策の本身に依拠して、その都度支持・協力関係を持つ政党を選ぶべきだ
(6)	企業別組合の枠を超えた横のつながりや連帯を重視すべきだ	59.7	29.3	10.8	企業別組合の枠内での活動に専念すべきだ

33

## ○藤村

労働組合の役員というのは、外から見ていたのでは面白さが分からないですよ。やってみて初めて、あっ、こんなことをやっているんだというのが分かる。

これは組合役員の新任役員研修などに呼ばれて行ってお話をするときに申し上げるのですが、「皆さんは選ばれた人たちです、皆さんの先輩たちが皆さんのふだんの仕事ぶりを見ていて、こいつならやってくれるだろうと見込んで、皆さんを今、この場に送り込んでいるのです」と。まず、選ばれているということがすごいことなのです。

また、労働組合の役員をやっていると、会社では経験できないようなことを経験できます。例えば、今、会社は失敗を許さない風土がありますよね。失敗するとコストがかかるし、時間がかかるので、それはさせない。でも、労働組合は、自分で手を挙げて、こういうことをやりたいですと言ったら、ちゃんと準備してやれば、やらせてくれるのです。仮に失敗をしたとしても、しっかり準備し、一生懸命やった結果として、残念ながら失敗したのであれば、それは認めてくれる。なかなか会社の仕事でそういう経験はできない。だから、職業人としての能力育成にとっても役に立つのです、というお話もするようにしています。

それから、もう一つは、なり手がいないということの理由の1つだと思うのですが、職場の管理職の理解がないことです。特に非専従役員でやる場合、「仕事の上での結果を見ているのであって、君が組合役員をやっているかどうかは関係ないからね」というようなことを言う上司がいるのです。一方、「労働組合の役員というのはとても大事だから、仕事において少し負荷を下げるようなことも配慮するから、しっかりやれ」と、こういう上司もいます。労働組合の価値というのを第一線の管理職がどれくらい分かっているか。その辺りも、なり手になる人がいる、いないというところに関係しているように思います。

もう一つ申し上げておきたいのは、日本の職場は人を減らし過ぎたのではないかとという点です。一人一人の負荷が上がっている。そこに労働組合の非専従の仕事が入ってくると、もうやっつけられないという状態です。例えば、有給休暇の取得率が上がらない原因の1つとして、有給休暇対応要員が配置されていないことがあげられます。製造現場は要員管理がしっかりできていますから、そういった要員がいます。一方、事務・技術系の職場には、自分が休んだときに、自分の仕事を代わりにやってくれる人がいません。そうすると、休みにくい。仮に休んだとしても、1週間休んで会社に出てくると、未決済の書類がうずたかく積み上がって、それを見たときに休むんじゃなかったと思う。

労働組合として、会社側に対して、もっと人を配置してくれと要求してもいいのではないかと思います。「そういうことを要求しても、結局会社が認めないだろう。だから、やめておこう。」ではなくて、取りあえず要求をする。そうすると、組合員の方々も、労働組合は自分たちのことを考えて、ちゃんとやってくれていると受け止めます。その上で、少し職場の人員に余裕が出てくると、自分も労働組合の役員をやってもいいかな、と思ってくれなるのではないかと、このように思っております。

## ○小倉

これから私たちがこの調査を分析していくにあたって、どうしたらなり手不足は解消するのかと考えながら、コメンテーターの方々のお話を伺っていました。すぐに答えが見つかるわけではありませんが、役員の方々がどんな上司と会って、どんな職場に配属されて、つまり人のつながりが大きいのではないかと思います。

その中で、組合役員という道を見つけ、組合役員としての仕事をやって、それを自身のキャリアに活かそうと考える人も多いと思います。若い人たちのモチベーションを高めるためにはそうした



キャリアの視点が必要だと思います。調査結果では、組合役員になるきっかけとして、「組合役員に勧められて」という方が多数です。組織によっては順番でやれば満遍なく組合役員の経験もできるし、組合のことを知ってもらえる、という考え方もあると思います。

そのメリットもあるかもしれませんが、こういう状況だからこそ、やはり組合役員と組合員がきちんと直接話して、組合員の人となりを知り合える機会をつくっていく必要があるのではないのでしょうか。オンラインを使った効率化した組合活動だけになってしまい、その中で組合役員が仕事をしていくと、後輩たちにこの程度でいいのだよ、という伝え方になっていきかねないという危惧もあります。

組合役員と組合員との接点をつくり上げていく工夫についてアドバイスいただけるとありがたいと思います。

#### ○藤村

日々職場で働いていると、おかしいなと思うことはたくさんあると思うのです。「何でここでこんなことをしなければいけないのだろうか」とか、「何かちょっとこれ、まずいんじゃないの」とか、そのように疑問に思ったときに、それは誰が声を上げるかという、やはり労働組合の役員だと思うのですね。職場委員の新任研修で次のようなお話をします。皆さんがおかしいと思うことは大体ほかの人もおかしいと思っています。でも、それぞれが声を上げられるかという上げられない。こんなことを言うと、また上司からにらまれたりするかもしれない。そこで、職場で働いている皆さんが変だなと思ったら、ちょっと周りの人に聞いてみてください。周りの人も変だなと思っている。だったら、やはりそれは直さなければいけない職場の問題だから声を上げましょうと。だから、おかしいことをおかしいと言うというのがまずは日々の組合活動の第一歩だと思うのです。

そういうことが積み上がっていくと、やはり労働

組合は必要だよ、大事な組織だよと多くの人が思う。それで誰かが役員を担わなければいけないときに、「では、自分がやろうか」とか、「頼まれたらやりますよ」と言ってくれるようになる。身近な問題を解決することの積み重ねでしか組合の価値は皆さんに伝わらないし、それを丁寧にやっていくことが重要だと思います。

労働組合の役割は、靴の中に入れてしまった小石を取り除くことです。靴の中に小石が入ると歩みにくいですよね。歩みにくい原因が小石であれば、その小石を取り除けばいいのです。まずは歩みにくいことに気がつかないといけません。

これを職場に当てはめると、職場で変なことが起こっているときに、何か変だなと思いつつ、それに対して誰も声を上げない。その結果、休職に追い込まれる人が出てくる。だから、まずは問題を発見しないとダメです。発見したら、その原因を特定し、解決をする。このように、靴の中に入った小石を取り除くというのが労働組合の役割ではないですかと、こんな話をしております。

#### ○柴田

現場の方々が思っていることだと思いますが、そういう小石のような問題に対して受け身なのです。「何かあるか？」と聞くことのほうが少なくなっている気がします。政治などもそうですが、お願い事が多過ぎて、本来、組合がやるべきことの時間を減らしてしまっている気がします。そういった、本来組合がやるべき取り組みを増やしていかないといけないと思っています。

春闘のときなど職場に対話会に入りますが、藤村先生がおっしゃるように、言わないと始まらないので、ボールを投げ続けます。ボールを投げ続けるというのは結構勇気が要ることで、「あの件はどうなったのですか」とずっと聞かれることになります。それには僕らもジレンマがあるのですが、ずっと旗を下ろさないということも、組合員みなさんに訴えかけるにはいいことかなと思っています。

もう一つは、今は会社も社員の満足度調査を結構やっていますが、それは本来私たちがやるべきではないかと思えます。労働組合の存在意義をなくしてしまっているのではないかとも思えます。もう少しこういった活動の在りようについていろいろ議論して、さっきの小石を見つけるようなことをしなければいけないなと思いました。

### ○斉藤

社員の満足度調査については日立もやっていたのですが、組合側がやる回答と会社側がやる回答は異なります。会社の調査は無記名なのですが、やはり何となくみんなよく見られたいというか、会社に対してはあまり反発しないようにしようという傾向があるかと思えます。会社の調査で満足度が高い事柄であっても、組合で聞くと不満が出てくるようなこともあります。そのギャップというのは何だろう、と労使で論議をしたこともあります。

藤村先生の靴の中の小石のお話、とても心に響きました。地方連合会の仕事は小石を取り除く仕事ばかりの気もします。私も単組とか産別とか、いろいろ経験してきて、今は連合東京にいます。地方連合会での労働相談は、いろいろな経験がないとアドバイスができないことが多いのです。小石が靴の中にどうしても残ってしまうのであれば、私たちと一緒に解決をしていくことができるのではないかと最近思っています。単組や支部の役員がどうやって対応したらいいのか分からない問題でも、私たち地方連合会の相談員は百戦錬磨のシニアの人たちが対応していたりしますので、恥ずかしがらずに聞いてくれてもいいなと思うのです。

単組の役員に相談をしたけれども何の解決もできないので、「単組は何もやってくれません」と相談者が私たちのところに相談に来ることもあります。

単組の組合役員から連絡が来れば私たちがアドバイスをして、それで進めてもらっているケースなどもありますので、そうやって地方連合会や連

合を上手に使っていくといいのではないかと思います。

労調協の調査の中に、「産別や連合の地方組織の活動への参加・協力が負担になっている」ことをどの程度経験するかという設問があり、時系列比較したものをみると、第1回目のときから今回の第5回までで「経験しない」（「あまり経験しない」＋「そのような経験はない」）という回答が増えています。昔は支部の役員をやっていると地方連合会の活動にも行かなければなりませんでしたが、今は地方連合会や産別の活動には参加しなくていいよという単組がだんだん増えてきており、単組と地方連合会とのネットワークができなくなっています。昔だったら、その時に単組で起きている問題に対して、他の組織ではどう対応しているかなどの情報交換できていましたが、そういうものができなくなっているかなと思います。

そういったネットワークというのは単組とか支部だけではなくて、ほかの組合とのネットワークを広げることで、組合役員の経験はレベルアップすると思います。そういう若い人たちが連合や産別に行くと、同じ産業で働く人たちのために何か働き方を変えようよとか、処遇を上げようよという話を聞くこともできます。今の時代で、地方連合会に行けば、ある意味、ユーザーと一緒に何か情報共有できるものを提案することも出来ます。そんなこともしたたかに、地方連合会の活動に来て、ネットワークをつくって売り込もうとか、そういう組合の役員がいてもいいのかなと思ったりもします。

### [次世代へのメッセージ]

### ○後藤

ありがとうございます。今回、組合役員の育成がテーマですけれども、単組の組合役員の育成にとどまらず、もっと広い範囲の労働組合運動の課題もお話が広がったかなと思います。最後に、次

世代の組合役員に対するメッセージをお願いしたいと思います。

#### ○柴田

こういう場でいろいろなお話ができてよかったですと思います。感謝を申し上げたいと思います。ありがとうございます。日本企業とか、経営者に対しては、私も最近、悲観的というか、本当に大丈夫かなと思うところがあります。やはり労働組合がきちんと機能しなければいけないと思いますし、次世代のなり手が少ない中ではありますが、そういう方々をちゃんと育てて、中長期的な視点を持ってやらないといけないと思っております。

企業別労組はどうしても会社との関係があるので遠慮しがちになるところもありますが、次代の役員にはそこを乗り越えるぐらいの知力、洞察力を磨いてほしいですし、上司になられる方々については、そういう後進をぜひ探してほしいなと思います。ありがとうございます。

#### ○斉藤

今日はありがとうございます。私もこの調査結果をいろいろと見せていただきながら、連合のあり方や、次代の役員の方たちのあり方なども考えました。私も組合役員になって24年ほど経ち、労働組合の活動は古典芸能だなと最近感じるようになりました。歌舞伎みたいな感じで、江戸時代ではかぶっていたものが、いつの間にか、平成、令和になると、古典になってしまうわけです。労働組合も既に古典芸能の域に入っているかなと思います。型は守っていかなければいけないけれども、新しいものに挑戦し続けないと廃れてしまう。そのように思って、活動しています。

新しいリーダーの人たちには、技能伝承をしつつ、新しい挑戦をしていってほしいと思います。組合活動は失敗しても誰かがフォローしてくれるので、失敗を恐れず、ぜひいろいろなものに挑戦していってほしいと思います。

#### ○藤村

斉藤さんが古典芸能とおっしゃって、日本のそ

ういう伝統芸能は型を大事にしますよね。型をしっかり習得した人がそれを超えて何かをやろうとすると、“型破り”といい、これは良い意味で使われます。でも、型を十分に習得していない人がそれを超えて何かをやろうとすると、“形無し”という、悪いイメージになります。

労働組合の目的は、まさに組合員の幸せであり、社会がまともな状態でちゃんと運営されていく。そういうことを大事にしなければいけません。そのためにやるべきことはたくさんあります。でも、やはり世の中は変わっていくから、その変化に対応して、これまでなかったものをつくっていくということも必要で、まさに大胆にいろいろなことができるのが労働組合のはずなのです。

私は組合役員の皆さんに、皆さんはイノベーションを起こせる立場にあるのですよと申し上げます。労働組合はまさに現場にいるわけで、現場に近いところで活動していて、問題を発見し、解決策を考えて実行できる立場にあります。

イノベーションというのは別の言い方をすると、面白いことです。労働組合というのは、割と自由に面白いことができるのです。そうやって、今の組合役員たちが面白そうに組合活動をやっていると、後輩たちも、何かあの組織、面白そうだなと思って、入ってきてくれるのではないかなと思っております。

#### ○小倉

本日は長時間にわたり、セミナーにご参加いただき、誠にありがとうございました。この次代のユニオンリーダー調査に関しては、全体の概要の報告はさせていただきましたけれども、これから事務局の中でも、今日のディスカッションを含めて、いろいろな視点から分析をする必要性があると実感しております。

連合、産別、単組、様々な組合の組織レベルで、次代のユニオンリーダーの発掘、育成をしていく上で何が大事なのか、何が必要なのか、そういったことも少しでも分かりやすく情報共有できると

いいかなと考えております。

私たちのこういった調査・研究が少しでも皆様の組合活動に役立てられるように、引き続き分析させていただきたいと思います。日頃の調査も含めて、1つでも組合活動を見直すきっかけになればありがたいと思いますので、これからもご指導いただければと思います。今日はありがとうございました

いました。

○後藤

ありがとうございました。これで本日のパネルディスカッションを終了とさせていただきたいと思います。

(完)

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3月号	ITエンジニアの労働と課題	2022年4月号	純粹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	3月号	労働時間 上限規制への対応
3月号	停滞する日本の賃金水準と労働組合	4月号	貧困・セーフティネット