

# 組合離れは不可避か？

—労働組合のあり方を考える—

野村 正實

東北大学大学院経済学研究科教授

## 1 3つの質問

労働組合員数の減少が続き、組織率はついに20%を切ってしまった。労働組合の影響力は低下し続けている。今回の『生活経済政策』の特集は、労働組合の再生を企図して、労働組合が当面している問題を三つ取りあげ、執筆者に意見を求めている。

- (1) 集団性と個人主義。これまで労働組合は、ややもすると組合員個人を捨象した画一主義になる傾向があった。成果主義の拡大、知識産業化、ホワイトカラー化が進むと組合離れがさらに加速化する恐れがある。集団性と個人主義をどのように考えるべきか。
- (2) 平等と「容認できる格差」。第一の問題と関係しているが、画一主義によって組合員の団結を維持することは困難になりつつある。組合として「容認できる格差」とは何か。

### のむら まさみ

1948年生。横浜国立大学経済学部卒。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。岡山大学講師、助教授、教授を経て、東北大学大学院経済学研究科教授。著書に『日本の労働研究』『雇用不安』『熟練と分業』などがある。

- (3) 特殊利益集団性と社会性。労働組合は、組合員の利益を代表する特殊利益集団である。その組合が、どのようにして社会的存在となりうるのか。

この三つの問題のうち、ここで私が主として論じるのは、第一点、すなわち個人主義化の進展と組合離れについてである。この問題が、現在の労働組合が当面しているもっとも深刻な問題であるため、限られた紙幅をこの問題にあてたいと考えたからである。

しかし、質問があった以上、第二点と第三点について、まずはじめに手短かに私の考えを述べておきたい。

## 2 処遇の格差と労働組合

処遇上の格差としてもっとも重要なものは賃金格差である。賃金水準の格差については、さまざまなものがある。これまで議論になってきたのは、企業規模間格差、産業間格差、農工間格差、職種別格差、学歴間格差、男女間格差、正規従業員と非正規従業員との雇用形態別格差、年齢別格差である。

明確に言えることは、男女間格差はあってはならない、「容認される格差」など存在しない、ということである。残念なことに、日本の企業内組合は男女間格差を放置していた。産別もこの問題

を取り上げなかった。

企業規模間格差、産業間格差、農工間格差、雇用形態別格差、学歴間格差、職種別格差については、たしかに、春闘による賃金引き上げ波及の結果として、これらの賃金格差にある程度の変動があったとはいえ、労働組合がこれらの格差を意識して賃金政策を提起したことはなかった。これからも、労働組合がこれらの格差問題について真剣に取り組むとも思えない。

ただ、連合がパートタイマーの時給10円以上の引き上げを打ち出したことは、格差是正というにはあまりにも初歩的な段階であるが、ともかくも第一歩を踏みだした点において、高く評価されるべきである。

結局、労働組合が意識していた賃金格差は、企業内における初任給と従業員の最高賃金との格差、および従業員でのあいだの賃金額のばらつきである。大企業においては初任給と従業員の最高賃金との格差は3倍程度であるのが普通である。成果主義の導入にともなってその格差が拡大したのか、同期入社の間で個々人の間にどの程度の差があるのか、データが得られていない。

これまで日本の労働組合は、企業外におけるさまざまな格差を放置してきた。企業内においても男女間格差や雇用形態別格差を放置してきた。極論すれば、企業内における男性従業員の間での格差のみを意識していた。労働組合の政策との関係で格差問題を議論することに、私はある種のむなしさを感じている。

### 3 特殊利益代表と社会的責任

労働組合における特殊利益代表性と社会性との関係については、三つのケースがある。第一に、労働組合が労働組合としての利益を代表しようとすることによって、「社会」の利益と衝突するケースである。第二に、労働組合員の利益を代表するという労働組合の性格からは直接的には出てこ

ない社会的課題について、積極的に発言し行動するケースである。第三に、労働組合が労働組合の利益を代表しようとする延長線上に広く社会的利益を代弁するようなケースである。

第一のケースは、1975年に公共企業体等労働組合協議会（公労協）がおこなったスト権ストが典型である。スト権奪還を目指す公労協の大規模ストライキは、世論から強く批判された。スト権ストの失敗は、後の国鉄民営化にもつながる大きな事件であった。日本の労働運動史を考える場合、スト権ストの分析は不可欠である。しかし今日、こうした形で労働組合の利益と「社会」が衝突するとは、考えにくい。こうした形の運動をおこなう労働組合が見当たらないからである。したがって、ここで論じる必要はないであろう。

第二のケースを代表するのは、平和運動である。総評はじつに熱心に平和運動に取り組んだ。というよりも、平和運動は総評運動の切り離せない一部であった。

総評と平和運動とのこのようなかかわりは、戦後日本社会のあり方に深く根ざしていた。「戦後革新勢力」の存在である。「戦後革新勢力」は、労働組合が平和と社会主義を目指して運動をおこなうことを、当然視した。なぜ「戦後革新勢力」が形成されたのかは、戦後の日本社会を考えるうえで重要なテーマであるが、それは本稿の課題ではない。はっきりしているのは、日本社会党の消滅が端的に示しているように、もはや「戦後革新勢力」は存在しないということである。そのことは同時に、労働組合がかつてのように、組合員の利益を代表するという狭い意味での労働組合の役割を超えて、平和運動など社会的政治的課題に取り組むことはないであろうことを意味している。総評は平和運動をおこなったが、連合はそれを怠っている、というような非難は適当ではない。労働組合運動と社会政治運動とを結びつけていた「戦後革新勢力」が崩壊した以上、かつてのような労働組合運動と社会政治運動との関係の復活は

ないであろう。

したがって、労働組合が積極的に発言していく社会的政治的分野は、労働組合員の利益を擁護する活動の直接的延長線に出てくる社会的政治的課題が中心になるであろう。たとえば医療・年金・福祉などである。こうした分野は、働く人の生活に大きなかわりを持っているので、労働組合員の利益擁護にもなり、かつ国民的な利益擁護にもつながりうる。こうした分野で労働組合が頑張るならば、労働組合の社会的存在価値が広く認知されるであろう。

以上が質問の第二点と第三点にたいする私の考えである。以下では、個人主義と組合離れの問題について考えてみたい。

#### 4 組合離れとは何か

組合役員は、組合員の組合離れに危機感をいんでいる。そして、知識産業化、ホワイトカラー化が組合離れを加速するであろう、と強く危惧している。私も、組合離れは深刻な問題であると考えている。しかし、そもそも、組合離れとは何を意味しているのだろうか。

通常、組合員の組合離れは、組合の政策や活動への無関心、組合の集会や催しなどに参加しない、参加しても積極的な発言をしない、組合の役員のなり手が見つからない、などを意味している。これらの現象は、同時に発生することが多い。そのために、組合離れ現象として一括して論じられている。しかし、これらの現象がつねに同時に起きるとはいえない。

たしかに、組合の政策や活動に関心がなければ、集会・催しに参加せず、まして組合役員になることはないだろう。しかし、集会・催しに参加せず、組合役員にならないとしても、組合の政策や活動に関心を持つことは、十分にあり得ることである。組合はよくやっている、組合は大切だ、と認めていても、仕事上の理由や個人的なライフスタイル

などのために集会・催しに参加せず、組合役員に立候補しないというような事態がそれにあたる。

組合の政策や活動への無関心、集会への不参加、役員のなり手が見つからない、という事態は、かならずセットになって同時に現れるのではない。このことを認識することが、これからの組合活動にとって決定的に重要である。

私は、知識産業化、ホワイトカラー化が組合離れを加速することは間違いない、と思っている。しかしこの場合の組合離れとは、集会への不参加、組合役員のなり手がいない、という意味での組合離れであり、組合員が組合の政策や活動に関心を失うという事態が間違いなく進展する、という意味ではない。これからの組合の命運は、集会への不参加、組合役員のなり手がいないという事態が進む中で、どうすれば組合員の支持を得る政策・活動をおこなっていけるのか、にかかっている。

このように言えば、企業間競争の激化、組合員の個人主義化がどんどん進んでいる現在、組合が組合員の関心を引きつけるような組合政策を打ち出すことは困難である、という声が返ってくるであろう。たしかに組合にとって状況は厳しい。しかし、組合としてできること、組合としてやらなければならないことは、いくつもある。具体的な例として、成果主義の導入をとりあげよう。

#### 5 成果主義の導入と企業内組合

成果主義の広まりとともに企業内組合の存在感がますます希薄になっているように見える。しかし、成果主義が企業内組合の存在理由を低下させているのではない。企業内組合が成果主義に対してしかるべき見解を示すことができないことが、組合が経営側の提案を簡単に受け入れていることが、企業内組合の存在感を低下させている。

成果主義の導入は、逆説的に響くかもしれないが、企業内組合の存在感を高める機会である。なぜならば、成果主義の導入は新たなルールを作る

ことを意味しており、ルールをつくっていくのは会社側と企業内組合の合意によるほかはないからである。

そしてさらに、作ったルールを運営していくのもまた会社側と企業内組合の協力によるほかはないからである。個人主義に立脚する制度であろうと、制度を作り運営するのは会社と組合である。

たとえ成果主義を認めるにしても、企業内組合は、成果主義というルールに関して、さまざまな点を指摘しうるはずである。そもそも成果という概念はどのように規定されるのか、成果の評価と賃金とはどのようにリンクすればよいのか、成果の評価の累積と昇進とをどのように結びつけるのか、成果の評価に不満のある場合、どのように対応すべきか、など、経営側とは異なる組合独自の視点を打ち出し、組合員の不安を払拭するような交渉をおこなうならば、企業内組合の存在感は高まるであろう。

さらにいえば、組合は成果主義の導入の是非自体を問うべきである。成果主義の目的は、職場の活性化、効率化である。有名企業の中では富士通がもっとも早く成果主義を導入した。1993年である。富士通による成果主義の導入が、成果主義の流れを決定づけた。その富士通の社長が2001年に、「就任以来、ずっと下方修正が続いている。社長の責任をどう考えるのか」と雑誌記者に尋ねられた時、「従業員が働かないからいけない」と答えた（『週刊東洋経済』2001年10月13日号）。これほど明確な成果主義否定の言明はない。成果主義によって職場が活性化しているはずの富士通において、最高責任者が「従業員が働かない」と言っているのである。この事実を念頭におくならば、会社が成果主義の導入を提案してきたときに、導入の是非そのものを問題にするところから交渉を始めなければならない。

成果主義が職場の活性化という目標を達成できず、逆に「従業員が働かない」という事態におちいる理由は、いくつか考えられる。

第一に、成果主義は目標管理である。目標管理は、従業員にたいして、達成すべき目標をできるだけ低く報告するインセンティブを与えている。100の能力を持った従業員は、100の能力に応じた目標設定をしないであろう。そのような目標設定を行えば、能力ぎりぎりまで働かねばならず、それでも場合によっては目標に達しないことがあり得る。しかし目標を下げ、90程度の能力に対応する目標設定おこなえば、目標は容易に達成できる。そして目標を達成したことによって、高い評価を得る。かくして、従業員は皆、自分の能力よりも低い目標設定をおこなうようになる。

富士通の社長が「従業員が働かない」と認めるような事態になったのは、制度設計における技術的な誤りにあったのではなく、目標管理の本質に起因しているとは見なくてはならない。

第二に、成果の判断基準という問題がある。個々人の成果が容易に判断できる部署もあれば、判断の難しい部署もある。たとえば営業部門であれば、成果はわかりやすいだろう。しかし開発部門とか事務の企画部門などの成果は判断が困難であろう。成果の判断が比較的容易である営業部門においても、たとえば売れる製品を担当している部門は大きな成果を出し、売れない製品の営業部門は小さな成果しか出せないであろう。このような場合、個人の成果をどのように判断するのだろうか。

第三に、成果主義による職場の活性化は、次のような論理の上に成り立っている。

成果を出し、高い賃金を得た従業員は、ますますやる気を出して頑張るだろう。成果を出せず、賃金がダウンした従業員は、これではいけないと、翌年に頑張るであろう。かくして、すべての従業員が頑張るはずである。しかし、このような想定は現実的ではない。能力のある従業員は、高い確率で、継続的に成果を出し続けるだろう。

しかしそれと同じ高い確率で、能力が平均以下の従業員は、平均以下の成果しか生まないであろう

う。このような従業員は、やる気をなくすであろう。一方で成果を出しますます頑張る従業員がおり、他方ではやる気をなくしていく従業員がいる。その総体として組織の能率が決まる。成果主義が職場の活性化を生み出すという保証はどこにもない。

第四に、成果主義は、人が働く唯一の動機はカネである、と想定している。そのように想定しているからこそ、カネのアップダウンによって、組織が活性化すると主張している。たしかにカネは働く動機の重要なものである。しかし、熱心に働く人を見ればすぐ分かるよう、働く動機はさまざまでありうる。自分が売っている商品に誇りを持っている、自分は人の役に立つ製品を開発している、お客さんが喜ぶ顔を見たい、など、カネ以外の動機が仕事を決めるといっても過言ではない。人が働く唯一の動機がカネであるかのような想定の上に成立する成果主義は、カネ以外の働く動機を無視することによって、逆に、働く意欲を削ぐこともあり得る。

成果主義の問題点はこのほかにもまだいくつかあるが、成果主義の問題を検討することが課題ではないので、以上4点のみを指摘しておく。

企業内組合は、こうした問題点を十分に研究した上で成果主義を認めているのであろうか。企業内組合は、他社における成果主義の経験や問題点を組合員にきちんと説明しているのであろうか。企業内組合は、会社側にこうした問題点を指摘しながら交渉しているのであろうか。

多くの会社が成果主義を導入しているのは、成果主義のメリットとデメリットを冷静に計算したうえでのことではない。あの会社が成果主義を導入したから、とか、わが社も何らかの改革が必要である、人事制度を改革するとすれば成果主義しかない、というような浮わつた考えからである。会社は浮き足だっている。横並びはもはやありえないと叫んでいる会社が、横並びで成果主義を入れようとしていることは、悲喜劇的である。

会社が浮き足立っているのであれば、企業内組

合こそが冷静な分析によって、地に足のついた議論へと導いていかなければならない。そのようなことができず、会社側に引きずりまわされているがために、企業内組合は存在感を喪失しつつあるのではないか。

ここでは具体的な事例として成果主義を論じたが、そのほかにも企業内組合が独自の観点と政策によって、経営側と交渉したり協議できることはいくらかでもある。事業再編、組織改編、新規事業の立ち上げ、アウトソーシング、海外展開、などである。

もちろんこれらの最終決定権は会社にある。しかし最終決定に至るプロセスに労働組合が深くかわかり、組合員の立場から発言していくならば、組合の存在感は間違いなく高まるであろう。

## 6 プロとしての専従役員の育成

したがって、個人主義化が進んでいるために組合の存在感が希薄になりつつある、どうすればいいのか、という問題設定は誤っている。問題は、個人主義化に対応した魅力ある政策をなぜ組合が出せなかったのか、にある。組合が魅力のある政策を打ち出せず、会社との交渉においても会社に押し切られるような事態に立ち至った主たる理由は、プロとしての専従役員がいなかったことと、企画力ある組合スタッフが少ないことにある。

組合は、書記局員などの名前でかなりの数の人を雇用している。企業内組合が雇用している組合スタッフのほとんどは、事務処理しかおこなっていない。企画立案能力はほとんどまったく期待されていない。産別やナショナルセンターになると、組合スタッフに企画立案能力のある人たちがいる。しかし、その能力が十分に活用されているようには見えないし、しかも組合員の減少とそれともなう財政の縮小によって、組合スタッフがますます事務処理に忙殺される傾向が強まっている。

組合スタッフがこのような状況である以上、政

策立案は専従役員の肩にかかることになる。そして、専従役員のあり方が、日本の組合の問題点を集約的に示している。

企業内組合においては、専従役員の頻繁な交代がおこなわれている。そのため、生涯的キャリアとしての専従役員の地位が確立しなかった。また、会社との交渉において組合の交渉力を弱めてきた。ほとんどの専従役員は、1期2年ないし2期4年で専従役員を降りる心づもりである。これでは、経営側と対等に交渉することが困難である。政策的には、経営側にはそれぞれの分野においてプロが配置されている。それに対して企業内組合はいわば素人が立ち向かうことになる。さらに専従役員の心理としても、数年後に職場に戻ったあとで上司にもなるかもしれない人たちと、対等な気持ちで交渉できないであろう。

短期間で職場に戻ろうと思っていたが、さまざまな理由で長期間、専従役員を続けるケースがある。このような人たちがプロとしての専従役員になる。心ならずも長期にわたって専従役員を務めてしまった、いまさら職場に復帰しても浦島太郎で仕事についていけないだろう、プロの組合活動家になるよりほかはない、と決心するのである。こうした人たちが産別やナショナルセンターの専従役員となる。つまり、積極的にプロの専従役員の道を選んでいるのではなく、消極的な選択の結果として、職業的な専従役員になっている。

このような形でプロの専従役員が決まる場合、組織の運営に長じることは容易でも、政策立案能力はなかなか高まらないであろう。産別やナショナルセンターになると、さらにまた別の問題が加わる。産別では、大企業の企業内組合の出身者が大企業出身だということだけで、大きな発言権を有している。ナショナルセンターでは大きな産別の出身者の発言力が強い。一種の序列社会となっている。これでは十分な人材活用ができるはずがない。

## 7 組合離れへの対応

日本の組合の政策立案能力が落ちている。そのことが組合の魅力を下させ、集会や催しへの不参加、組合役員のなり手がいない、などの問題を引き起こしている。今日の状況を考えるならば、集会や催しへの不参加、組合役員のなり手がいない、などの状況を大きく改善することは困難である。それにもかかわらず組合の存在感を高めるためには、組合が組合員に魅力のある政策を打ち出す以外にない。

そのためには、職業としての専従役員という考え方を確立しなければならない。そして、社会的関心の強い才能ある若い人たちに、職業としての専従役員の道を決断させる必要がある。そのさいに大切なことは、労働組合の重要性を説くだけではなく、専従役員になることによって、会社生活では考えられないほど多様な人たちとつながりができることのメリットを強調すべきであろう。多様な人たちとつながりができることによって人間の成長ができることは、職業としての専従役員を選ぶさいに、重要なファクターとなるであろう。

誤解を避けるために付け加えておくが、私はこれまで日本の組合が蓄積してきた組織運営能力、協議交渉能力はもはや不要である、と主張しているのではない。労働組合が人の集まりであり、会社と交渉する組織である以上、これらの能力を高く維持することは、当然のことである。私は、それらの能力に付け加えて、政策立案能力を高めるべきである、と主張しているのである。

結論を一言でいえば、次のようになる。もはや大衆動員型の組合活動スタイルは成立しがたい。職業的専従役員を中核とした知的政策集団に脱皮する方向に、労働組合の将来がある。■