

# ユニオン・イノベーション

## —求められる多元的パラダイムへの回帰—

山崎 憲

明治大学経営学部准教授

### はじめに

労働運動が危機に瀕していると言われて久しい。2023年労働組合基礎調査は推定組織率が16.3%と過去最低になったとする。正規労働者との所得格差が課題となるパートタイム労働者の組織率は8.4%。この数字は前年よりも0.1ポイント低下して伸び悩んでいる。女性の労働参加や65歳までの雇用確保が使用者に義務付けられる中、雇用者数は伸び続けている。組織率は雇用者数に占める労働組合員数ではかられる。分母の雇用者数が増えれば組織率が低下する。だがそれだけではない。労働組合員数そのものが減り続けている。1994年調査で1269万9千人とピークを記録したが、2022年には1000万人を割り込んだ。連合、全労連、全労協という主要団体別にみても、軒並み労働組合員数が減少している。

これは日本だけの傾向ではない。アメリカに目を転じてみれば、2023年の組織率は前年から

0.1ポイント低下して10.0%だった。1983年の20.1%からおおよそ半減したことになる。

一方で、アメリカでは組織率の低下に反して、労働運動が活発かのようにみられることがある。それは、スターバックスコーヒーやAmazon倉庫労働者の組織化、そして2023年9月15日から1ヶ月半にわたる全米自動車労組によるストライキで25%にのぼる賃上げと正規非正規の処遇格差縮小を獲得したことなどに象徴的にあらわれたとされる。日本においても、2023年8月31日のそごう・西武労働組合のストライキが注目を浴び、朝日新聞2023年9月27日の紙面には「ストライキの力 労働組合の存在感示せ」という社説が掲載された。

だが、話はそれほど簡単ではない。組織率の低下に歯止めがかからないからだ。ストライキによって獲得した労働条件の恩恵を受ける労働者の数は増えない。

ここには三つの課題がある。

第一に労使関係が労働組合と企業という関係に閉じられていること。第二に労働のみならず生活との接合ができていないこと。そして最後に労働組合員のみならず、多くの人々にとって誰かとつながって何かをすることだけでなく、自分が何をしたいのかがわかりにくくなっていること、つまりは、労働組合にとって求心力が激減しているということだ。

本稿はこの三つの課題に取り組むことをユニオン・イノベーションとして、短いながらも考察を試みたいと思う。

#### やまざき けん

明治大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士（経営学）。日本労働研究機構、在デトロイト日本国総領事館外務省専門調査員、労働政策研究・研修機構調査部主任調査員、中央大学法学部非常勤講師などを経て2020年3月から現職。専門は人的資源管理、労使関係論。著書に『『働くこと』を問い直す』（岩波新書、2014年）『デトロイトウェイの破綻』（旬報社、2010年）など。

## 1980年代—メゾ調整の修正

1989年に連合、全労連、全労協が結成され、1994年に労働組合員数の増加を迎えたことは、労働組合の力を表すことにとって象徴的なできごとだったように見える。それ以来、組織拡大を掲げても組織率が低下の一步を辿っていることはすなわち労働運動が危機を迎えているとの声になる。

だがアメリカで労働組合に対する社会からの支持の声は組織率の低下と同じ道をたどってはいない。市場調査を行うギャラップ社は1936年から労働組合の支持率を調査している。2022年は71%の調査対象者が支持するとした。2023年は67%とやや率を落としたもののそれでも多くの人が支持を表明している。この数字は労働運動が社会の支持を大きく受けていた1930年代から1960年代半ばまでと変わらない。2009年には過去最低の49%を記録したものの、それ以降は急速に支持率が回復した。調査では全米自動車労組や俳優組合などが行ったストライキについても聞いているが、67%から75%の範囲で労働者側に立つとの結果となった。

2023年4月に発表された「連合および労働組合のイメージ調査」で似たような項目を探せば、連合のイメージが「信頼できる」との選択肢となるだろうか。ここでは、11.0%の回答者しか「信頼できる」を選んでいない。「自身にとって身近な存在だと思うか」との設問で「そう思う」との回答は35.1%にとどまる。回答形式などの違いから当然ながら単純な比較はできない。しかし、大雑把にとらえれば、アメリカと比較して深刻な状況だと言える。

それは、労働組合がもつ社会との関りということに焦点をあてた場合のことである。よくある言説のように、「日本が企業別労働組合だからだめなのだ」というような立場を本稿は取らない。

稲上は『月刊連合』1994年7月号「労使関係の『分権化』の国際潮流と日本」(連合、1994)のなかで、労働組合の組織形態と労使交渉における集権化の度合いについて、産業と職業のそれぞれで集

権度が高い状態をマクロ集権化、低い状態をミクロ分権化、中間にメゾ調整があることを紹介した。そのうえで、日本は春闘や政府主催の審議会等に労働組合が参加することで、労働組合員ではない人々にも労働条件や社会保障制度を波及させるという機能、つまりはメゾ調整がみられるとしたのである。メゾ調整が実現されている限り、労働組合は多くの国民からの支持を受けるであろうし、企業別労働組合だから駄目だということもないはずである。

だがそのことに異議を唱えたのが、笹森(2002)とカウフマン(2006)である。どちらも20年も前のものだが、問題の本質がなにも変わっていないため、現在においても変わらず価値がある。

笹森(2002)は連合会長に就任した2001年に「労働組合は現下の雇用問題にどう取り組むのか」と題した経済学会の講演会の議事録であり、カウフマン(2006)は日本労働研究雑誌2006年.No.548に掲載された「日本の労使関係」と題する小論である。どちらも共通するのは、1980年代までの日本の労働運動に根差していたものを振り返り、1980年代の課題を見据えたということである。

笹森(2002)からみていこう。「(労働運動は)、冷戦という新しい対立構造の影響もあって、(中略)資本主義か社会主義化というイデオロギー論争に陥って、拳句の果てに組織は分裂してしまった」。1980年代の課題はもう一つあった。「賃金水準が上がり過ぎてしまい、すでに交渉で上乗せできる余地がほとんどなくな」ったとして、「税制、社会保障(年金、医療、介護の3制度)、そして雇用(保険)の三つの課題に取り組んでいく」ことで「ゆとり、豊かさ、社会的公正」の実現を目指すための、政策提言能力のある労働運動を目指すとしたのである。

このときの問題意識として次の四つを提示している。それは、①経済のグローバル化のなかで弱肉強食をもたらす市場社会は選択しないこと、②少子高齢化への対応にともなう高齢者、女性、新卒労働者の活用と外国人労働への配慮、③雇用創出を伴わないIT化の進展への対応、④環境保護に対応

した循環型社会への転換、だった。また、失業者の大半が非組合員だったという事例をあげて、組合員であるかどうかを問わず、労働者の個別相談を通じて現場の実態を把握することが重要だと指摘した。

これらは、稲上(1994)のいうメゾ調整が、春闘一辺倒になっていた状況を修正して、「ゆとり、豊かさ、社会的公正」を中心に据えるとともに、一人ひとりの労働者の声に耳を傾けるというミクロの運動の立て直しという意味があったと思われる。問題なのは、2001年から20年以上の歳月が流れ、労働運動が「ゆとり、豊かさ、社会的公正」におけるメゾ調整の機能を持てたのかどうか、そして厳しい状況に置かれた一人ひとりの労働者の声が聞き届けられているのか、もしくは一人ひとりの労働者は自らの声を伝える術を身につけることができたのか、ということである。笹森(2002)でみられるのは、現場、労働者一人ひとりの声を聞く側の立場であり、たとえば相談窓口が声を聞く手段となっている。だが、多くの弱い立場にいる人たちは労働者であるかどうかを問わず、自らの問題に気付いていないか、気づいていたとしても声をあげる術を持っていないことが少なくない。こうしたことをこれまで検証してきたのかどうか。

## 1980年代—多元的から二元的へ

次に、カウフマン(2006)についてみていこう。彼は日本の労使関係の学術的な歴史の変遷をまとめながら、やはり1980年代の変化を指摘する。

日本の労使関係の学術的な始まりは、19世紀の近代化と産業化のなかで賃金労働が誕生し、労働者が搾取され、そして労働不安からくる使用者と労働者の対立に関心が向けられた時だとする。

カウフマン(2006)の問題意識は、労使関係のパラダイムがどのようになっているかということだった。パラダイムとは考え方や捉え方のことをいうが、労使関係のパラダイムとは、政府、企業、労働組合という組織をアクターとして、それぞれの組織に属する人々との利害関係の調整を構造的にとらえる

ことを指す。企業と労働組合、もしくは企業と労働者という二者間だけの関係を二元的パラダイムとする一方で、政府、企業、労働組合のみならず、職場や社会、地域といったさまざまな利害を包括した関係を多元的パラダイムとした。これはメゾ調整とも通じるものである。

日本の労使関係におけるパラダイムは、紆余曲折を経ながら1945年までに多元的から二元的になっていく。第一世界大戦前後に、イギリスの新古典派経済学、ドイツの歴史学派経済学、社会政策、マルキシズムや労働組合を基盤とする労働者の直接行動によって政治を支配することを標榜するサンディカリズムが、そしてアメリカからはテイラーの科学的管理法が日本に伝わった。そのなかで大きな影響を与えたのはドイツの社会政策と科学的管理法だったとする。

社会政策は産業革命がもたらした失業、都市の貧困、労働不安が階級間の対立や革命をもたらす可能性を政策的に解決することを目指すものであり、その目的やアクターの多様性から多元的パラダイムのなかにあった。一方でテイラーの科学的管理法は、労働者に穏健的な福祉的人事施策を行うことで労働組合の組織化を防ぐというニューディール政策期以前のアメリカ企業にみられたウェルフェア・マネジメントの潮流にあった。1930年代には「日本の政治と世論の右傾化の結果社会政策穏健派の立場は著しく低下」し、社会政策という多元的パラダイムではなく、労働組合を除外した企業内での福祉的人事施策、つまりは企業と労働者の二者間のみを二元的パラダイムが支配的になっていくとカウフマン(2006)は指摘した。

1945年以降、第二次世界大戦の敗戦により、アメリカ型の多元的パラダイムに基づく労使関係が移植された。学術的にはマルキシズムの影響が顕著だったが、穏健派は多元的パラダイムを支持していた。それは「修正資本主義」や「生産性運動三原則」としてあらわれた。修正資本主義は経営者、資本家、労働者が応分に企業経営にかかわることを目指したものであり、生産性運動は雇用の維持拡大、労使の協力と協議を通じて、広く国民全体に成

果の公平な分配をもたらすもので、どちらも多元的パラダイムにあった。そして、1955年にはじまる春闘や笹森(2002)を体現する2001年の「連合21世紀宣言」もまた多元的パラダイムを目指したものであったはずだ。だが、同時にアメリカ発のウェルフェア・マネジメントに基づく企業と労働組合の関係という二元的パラダイムが1950年代から1970年代中頃までに日本的特徴として拡大したとする。

これら多元的、二元的双方のパラダイムシフトを経たうえで、1980年代にはさらなる変化があったとカウフマン(2006)は指摘する。「グローバル化、市場の規制緩和、過剰な生産施設」「アメリカの場合と同様より開放的な労働市場と市場志向のHRMへの転換」、つまりは「新古典派的市場モデルの変種」となったとする。

笹森(2002)は「市場経済は選択したが、市場社会は選択していない」としたが、「新古典派的市場モデルの変種」を選択した場合、必然として市場社会になってしまうのかどうか、ということの答えは見えていない。アメリカは1980年代に日本の二元的パラダイムを学んでいたことをカウフマン(2006)は述べるが、その時にはすでに日本のみならずアメリカにおいても新古典派的市場モデルは進行途中だった。ところで、こうした状況にもかかわらず、冒頭みたようにアメリカでは多元的パラダイムの指標ともいえる労働組合に対する社会からの支持が大きく回復している。それがなぜなのか。最後にいくつかの事例をあげてみたい。

## アメリカに学べるのか

冒頭に掲げた三つの課題は次のようにまとめることができる。労使関係は二元的関係もしくは新古典派的市場モデルから脱皮して、多元的パラダイムを回復させることができるのか。そのうえで、労働組合がどうやって求心力を取り戻すことができるのか。

ひとつめの事例は、2021年1月4日に発足したAlphabetワーカーズユニオンである。Googleを代表とするAlphabetグループの正規、非正規、請

負労働者、関連企業従業員、下請け企業従業員、派遣労働者、パートタイム労働者を同一の労働組合に組織している。アメリカの労使関係を規定する法律である全国労働関係法ではこうした労働組合は使用者と合法的な団体交渉を行うことができない。それでもなお、あらゆるアクターを一つの労働組合に組織することで労働組合そのものが多元的パラダイムの回復を志向するのである。

ついで、2010年代からNPOスタッフに合法的な団体交渉権の獲得が続出していることをとりあげる。NPO労組の産業別組織であるNPO専門職従業員組合のウェブサイト (<https://npeu.org/about->) は、NPOスタッフが労組に求めるものをまとめている。それは次の4つである。①労働条件改善、②非営利専門家を公正かつ平等に扱うための基準の確立、③組織の使命のニーズに最適な仕事の強化、④組織が成功するために必要なリソースの確保と職場コラボレーションを導入すること。これらは、労働条件のみならず、NPOスタッフが社会的課題解決のためにNPOの経営に積極的に関与することを求めるものであり、すなわち多元的パラダイムの回復につながっているのである。

そして、2023年9月の全米自動車労組(UAW)のストライキをもたらしたボトムアップ型の労働組合の民主化運動をみてみよう。UAWには労組内に自主的な組織としてつくられたUAW Members Unitedがあった。ここが担い手となることで現場の組合員が主体的に正規と非正規の格差を解消するという目標を掲げるようになった。前述したように、アメリカでは1980年代に日本の労使関係に学んだことで二元的パラダイムへのシフトが起きた。その後、「新古典派的市場モデルの変種」へと進んでいった。そこから再び多元的パラダイムへと移る原動力が現場の労働組合員が積極的に問題にかかわっていくという労働組合の民主化運動だった。同様の動きは、自動車産業のみならずいくつかの産業でもみられるようになっている。

最後になるが、地域コミュニティなどさまざまな組織に個人を参加させていくコミュニティ・オーガナイズングの手法の広がり事例を紹介する。これ

は労働組合の民主化運動ともつながる。民主化運動といっても多くの人たちは自分が何をしたいのかとか、どのような問題を抱えているのか、ということを知覚していたり、誰かに伝えられる術を持っているわけではない。コミュニティ・オーガナイズングで組織化を担当するオーガナイザーは、一人ひとりにかんりの回数と時間をかけてとりとめもない対話をする。話すことを通じてだんだんと当事者の考えがまとまってきて、やがて運動の担い手となっていく。何よりもオーガナイザーとの対話が重要であり、こ

れが労働組合のボトムアップの民主化運動を支えている。

歴史、文化、宗教、社会の在り方、よりどころとする場所。さまざまに日本とアメリカの間には違いがある。しかし、労使関係のパラダイムの変化や新古典派的市場モデルの拡大のなかで、労働者や労働運動が抱える問題には多くの共通点があることもまた事実である。日本が抱える課題に向き合いながら、アメリカが積み重ねてきた努力を学ぶことの重要性を認識したい。■

