

2050年の「クミジョ」は プレミアムか、それともペナルティか？

—労働力急減時代の労働運動を占う—

本田 一成

武庫川女子大学教授・JP 労組クミジョ応援係長・K2P2 共同代表

はじめに

筆者は武庫川女子大学(兵庫県西宮市)に勤務しながら、JP 労組クミジョ応援係長、K2P2 共同代表に就任して労働界の発展に貢献すべく実践活動が続いている。これらの活動に触れることは自己紹介に留まらず、労働界の現況を示すと思われるので記す。

JP 労組(日本郵政グループ労働組合)は、組織現勢約22万人を誇る巨大な企業別組合である。クミジョとは筆者の造語で、労働組合の役員、職員、関係団体、組織内議員など労働界でがんばる女性の総称であり、多くの場合は女性役員を指す。対する男性はクミダンである。

郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命などの代表的な職場では多くの女性が働き、組織率も高いのに、クミジョは少なく、思うように増えない。そのクミジョを3倍増させることが、応援係長が胸に抱くミッション

ほんだ かずなり

法政大学大学院社会科学研究所修士課程修了、博士(経営学)。専門は人的資源管理論、労使関係論。東京都立労働研究所、労働政策研究・研修機構、國學院大學を経て、2021年より現職。

主著に『メンバーシップ型雇用とは何か』(旬報社)、『オルグ! オルグ! オルグ!』(新評論)、『写真記録・三島由紀夫が書かなかった近江絹糸人権争議』(新評論)など。

ンである。身内として遠慮なく組織内の問題を指摘し、クミジョたちをつなぎ、クミダンたちの意識を変革するための学習会、セミナー、意見交換会を地道に重ねている。

K2P2とはクミジョ・クミダン パートナーシッププロジェクト®の略称で、労働界最大のコンサルタント会社であるj.union株式会社と筆者の産学協働事業である。無理なくクミジョ増強の基調に入る前提となる双方のパートナーシップを形成してもらうべく労組に伴走して活動している。

クミジョとクミダンと労働組合

だが、クミジョとクミダンの関係は一筋縄ではいかない。男性がつくりあげてきた労組に後から女性が入ることによる経路依存性や、日本社会の弱点であるジェンダーギャップが投影する。本当のパートナーシップを築く邪魔をする差別、偏見、思い込みなどが充満し、労組内部のジェンダー不平等が現実に存在する¹。それを組織内部から解消することが難しいのなら、多様な接近方法で外部から働きかけようというわけである。

ここまでの内容を読んで違和感を持った読者もいると思う。だが筆者は、この問題は巧妙にタブー視されてきたため、なかなかスタートラインに立てないことを痛感している。助言しても後回しや放置されがちで、時に、大げさだろう、押しつけがましい、などと、クミダンから大きな反発を招くことも体験し

てきた。

クミジョとクミダンの意識がすれ違っているのに組織内の課題との認識も薄く、議論の俎上に乗らない。それは、火急の問題ではなく何ら労組の運営の支障にならないから、との意見を聞いたことがある。

単なる気休めではないのか。もう衰退を止められない労組は、現況だけを見ても多くの危機に直面している。ここでは3点を指摘しよう。

第1は、「リアル組織率」の低下である。毎年の年末の風物詩と言える推定組織率は周知の通り、組合員数を雇用者数で除算した、ふんわりしたマクロ指標である。もっとも大切な指標は、本当は組合費を払いたくないとか、絶対に活動は参加したくないとか、ユシ協定がなければすぐにでも脱退したい、などの組合員を除いた組織率、つまりリアル組織率ではないのか。それは何%なのか。

第2は、労組の競合である。労組の要求を先取りして整備を進める会社側、労組がない企業、生活者目線で労働者の悩みに向き合う市民運動や社会運動の組織、わが組織を飛び越して侵入してくる少数派組合などの興隆があり、対抗する術がないのなら労組の存在意義が揺らぐ。

第3は、労組のジェンダーギャップである。男性型組織が引き起こす課題は多い。例えば、ジェンダーバイアスが強力な組織や人材が日本の企業や社会のそれを解消する担い手であるという矛盾や、代表性の低い一部のクミジョが女性活動に関する当事者性を行使するという虚構が発生している。また、前例主義、守旧的OBネットワークなど、革新を阻む労組の組織的特質が温存されている。

これらの危機の渦中にいて、さしあたり女性の代表性を示すアイコンがクミジョであると解釈すれば、労組にとってクミジョはペナルティなのかプレミアムなのか。どちらが労組のリスクを低めるのか、組合員の幸福につながるのかに注目すべきであろう。労組から女性が手を引いたらどうなるか、である²。

もしペナルティならば、クミジョは増強できず、女性の当事者性が発揮できないまま、労組の未来は一層危うい。何が懸案となるのか。まず、今後の組織リスクが指摘できる。

例えば、政界を見れば、男性型組織が、財政や会計処理、ハラスメントなどの組織不正のリスクを高めるのは自明である。企業でも組織不正が目立つ³。労働界では組合費の着服や横領、セクハラ加害などの一部報道はあるが本格的な実態調査がなく、リスクの程度を判断できない。今のところ労働界への注目度が低いのが幸いしているが、今後は予断を許さない。

ただし、本稿ではこの点を掘り下げる紙幅はないので、労働力急減時代の女性の労働供給についての懸念を指摘しておこう。

労働力人口急減時代を迎える前に

これまでクミジョはどのように歩んできたのであろうか。筆者は、主に第2次世界大戦後の日本のウーマンパワー（WP）政策の変遷に第1～7世代のクミジョの活動を重ねて整理し、女性の当事者性に焦点を合わせた研究に着手したところである。

表は、日本のWP政策の変遷を示す出来事の例やキーワードの一部を拾い、クミジョをプロットしたものである⁴。例えば、第2次世界大戦中に欠乏した男性労働力を代替する女性労働力の供給に始まり、オイルショック後の合理化や労働力不足、サービス経済化に適合した就業制度の開発と導入、男女平等法制を内蔵した雇用管理の促進など、各時代に各様のWP政策が続けられた。

だが、これまでのWP政策を回顧すれば、女性が望む政策が実現されてきたかどうかは非常に疑わしい。それは各時代のクミジョの評価や見解を紐解けば、一目瞭然である。先の例示を、男性復員後の女性労働者の解雇や労働権の消失、人件費軽減策としての非正社員の大規模導入と固定化、保護か平等かを問い、結果の平等より機会の平等を固守する男女機会均等の推進、男女役割分業を損なわない範囲の女性の継続就業の促進、などと書き替えば、どうなるか。女性の当事者性の有無を問うなら、答えはノーと言わざるを得ない。

これまでのWP政策とクミジョが教えてくれるのは、労働界は次のような負のループから抜けられな

表 ウーマンパワー (WP) 政策の概略とクミジヨ7世代

年代	WP政策に関する出来事例	キーワード例	クミジヨ世代	クミジヨ例
1940年代	終戦・占領(1945)、総同盟(1946)、産別会議(同)、2・1ゼネスト(1947)	男性復員、労組結成、婦人部発足、女性の労働権、女性解雇反対、母性保護	第1	桂あやこ、山本まき子、小林美代子、飯田好子、野呂幸子、安家周子、丸沢美千代、西川好子、永井美津
1950年代	総評結成(1950)、全労(後に同盟)結成(1954)			
1960年代	東京オリンピック(1964)、全電通「育児休職制度」(同)	婦人部伸長、母性保護、専業主婦、消費者運動	第2	山野和子、松本惟子、熊崎清子
1970年代	国際反戦デー女性デモ(1970)、オイルショック(1973、1978)、国連「女性差別撤廃条約」採択(1979)	母性保護、婦人部局、国際婦人年、男女平等法、平等か保護か、第3号被保険者、パート裁判、コミュニティユニオン、ウーマンリブ	第3	高島順子、伍賀偕子、坂本チエ子、鴨桃代、柚木康子
1980年代	国連「女性差別撤廃条約」発効(1981)、同批准(1985)、「男女雇用機会均等法」(同)「国民年金法」改正(同)、「労働者派遣法」(同)、連合結成(1989)			
1990年代	連合「男女平等推進計画」(1991)、「育児・介護休業法」(同)「男女雇用機会均等法」改正(1997年)、国連「女性差別撤廃条約選択議定書」採択(1999)、「男女共同参画基本法」(同)	母性保護、女性部局、均等法後の混乱、昇進差別、機会の平等か結果の平等か、女性ユニオン	第4	長谷川裕子、山口洋子
	国連「女性2000年会議」(2000)、「ストーカー規制法」(同)、「配偶者暴力防止法」(2001)、国連「夫婦同姓義務の民法改正勧告」(同)、「パートタイム労働法」改正(2008)	継続就業、ディーセントワーク、ガラスの天井、マミートラック、就職氷河期、G平等、Gバックラッシュ、アンペイドワーク	第5	芳野友子、井上久美枝、斉藤千秋
2000年代	国連「持続可能な開発目標のための2030アジェンダ」採択(2015)、連合「G平等推進委員会」(2019)、「G平等・多様性推進局」(同)	両立支援、ワーク・ライフ・バランス、ストーカー、DV、G平等・多様性推進、夫婦別姓、ニート、フリーター	第6	
2010年代	国連「持続可能な開発目標のための2030アジェンダ」採択(2015)、連合「G平等推進委員会」(2019)、「G平等・多様性推進局」(同)	女性活躍、男女均等、多様性と包摂、シーセクション、JGBTQ+・SOGIE、貧困シニア	第7	
2020年代	芳野友子連合会長(2021)、連合「ジェンダー平等推進計画」(同)、斉藤千秋連合東京会長(2023)、永島智子UAゼンセン会長(2024)			

出所:筆者作成。

いままであった点である。すなわち、女性の当事者性がないから、クミジヨの増員を図る。だが増員すらできないから、当事者性を高める方策を探す。だがいずれも弥縫策で失敗に終わるから、やはり増員し

かない、と。

全力で取り組んで試行錯誤を繰り返してたからこそクミジヨは微増し、減ってはいないのは賞賛に値する。だが労働界の時間軸ではなくWP政策の

時間軸で見れば、危機が迫っている。

様々な研究機関が今後の労働力人口の急減を指摘している⁵。例えば、国立社会保障・人口問題研究所(2023)によると、日本の生産年齢人口(15歳～64歳)は2025年の約7026万人から2050年には約4952万人と、約2074万人の急減となる。

生産年齢人口から就業や失業を勘案してどれほどの労働力人口となるのか。それは高齢者、女性、外国人、技術革新に左右される。各々にどんなシナリオを描くにせよ、労働力欠乏時に売手市場となるはずの女性の労働供給力が万全に機能しなければ、日本が危機に陥るのは目に見えている。

女性の人権と男女平等がビルトインされた雇用制度と慣行、労働法制、社会保障などが社会的合意の上で仕上がっていて、高待遇や労働の柔軟化など女性のニーズと合致して労働供給を抑圧しない状態が必須である。2050年を迎えてからでは手遅れで、しかもおそらく最後のWP政策となろう。

労組は日本の浮沈をかけた労働運動を担うことになり、しかも、過去にできなかったのに、ワンチャンスで覆すことが問われている。クミジョを増員せずに当事者性を高める方法があるというのか。労組が再び負のループに入り、男性が女性の代弁者になれば乗り切れる、という空想の道連れにされて、次世代まで苦しめるのはご免被りたい。

クミジョの現在地を知る視点

さて、ようやくクミジョの現在地について触れる時が来た。労組のクミジョ増強に関する取り組みは積極的であるが、成功していない。例えば、近年の連合系の単組では、女性執行委員、女性三役がいる労組、執行役員の女性比率などは上昇しているとはいえ微増である⁶。むしろ、連合結成以来、クミジョ増員がいかに難事であったかを物語る勾配と言える。

連合は2021年10月から2024年9月に「ジェンダー平等推進計画フェーズ1」を完了し、現在「同フェーズ2」に入っている。だが、女性役員比率が30%を超えた労組も、女性組合員比率に到達した

労組もわずかである。計画では目標値や経路は明瞭だが、現状の構造、力学、脈絡などはわからない(当事者は知悉しているかもしれないが、本格的に分析されていないか、分析結果は公開されない)。

そこで、もう字数が尽きそうだが、筆者が関わった調査や実践も用いながら、クミジョの現状と労組の課題をごく簡潔に整理してみよう。課題を正しく認識することがスタートラインに立つために優先されると思われる。

こうした課題をどう解釈し、実践に下ろしていくかの具体的、実戦的な方法は別の機会に譲る。本稿では3つの視点を提示する。それらは交錯しているがあえて分けて書こう。

第1に、クミジョには、壁、崖、檻がある⁷。壁とは、役員就任を決断する際のハードルの高さであり、例えば、家族責任の負担、キャリア上の魅力度、労組の悪評などである。崖とは、就任後のモチベーション落下であり、例えば、女性活動の集中による過労、差別やハラスメントの体験、労働条件への不満、男性や組織への嫌悪などである。檻とは、閉じ込めであり、例えば、数合わせ、抱え込み、女性用ポストの固定、継続の慰留や強要、退任後ルートの占有などである。

これらをどれくらい緩和したり解消できるか、という視点がないとクミジョは増えないし、増えないのなら現況を推して知るべし、ということである。これらがはっきりと見えるようになれば、議論の機会が生まれ、改善する余地が生まれる。腹をくくって、小さなことを含め1つずつ改めていくしかない。

第2に、クミジョにとって、労組という職場は、働きにくく、働きがいがなく、安全ではない⁸。クミジョにとって労組は、円滑に仕事を進められず、また、セクハラを含めてハラスメントの被害の危険性がある。一方、労組の仕事に対するエンゲージメント自体は決して低くない。だが安堵している場合ではなく、見切られて働きがい減少すればクミジョは確実に減る。

第2の視点は、女性の当事者性を確保し高めるための基盤と言えるが、最もわかりやすい。働きやすい労組、働きがいのある労組、安全に働ける労組

にする取り組みとは何かを問い、「クミダン・ガチャ」や「クミジョ罰」から脱出できるよう改善へ歩めるからである。

第3に、労組の組織能力が問われている。時々、増強にしようにもクミジョの能力不足、やる気のなさを指摘し、正直迷惑だ、というクミダンに出会う時がある。恐るべし労組の集団浅慮とマネジメント不在が露わになる瞬間である。個人の問題ではなく、組織の問題だと気付かないのなら、労組の組織的特質を疑い、常に社会の進展に伴って内部資源の配分を変更する能力、つまり組織能力が欠如したまま、漂流することになる。

第3の視点は、経営学者だから指摘するわけではないし、労組にマネジメントは必要ないといった信仰に反発するわけでもない。だが、マネジメントはそんなに甘くない。その前に、逃げずに立ちむかう勇気が必要になる。

おわりに

クミジョという言葉が不適切だと非難する向きは労働界の一部にも見られる。女性のカテゴライズ化や役割の押し付けなどを止めろ、というのだが、現実を直視すれば、クミジョの苦境の解消にはまるで無力な提案である。むしろそれを「見えぬ化」するための言葉狩りに見える。

この地点から本当にクミジョプレミアムの仕上げまでもっていけるのだろうか。そんな「口先解決」に辟易とするクミジョやクミダンがいるのなら、2050年の日本を心配するのなら、組合員を裏切るのが嫌なら、筆者をわが組織のクミジョ応援係長に任命したい、とか、K2P2に賛同するからぜひ関わりたい、と遠慮なく表明して欲しい。仲間を増やしてやっていくしかない。幸いにも、そうしたネットワークは静かに広がりつつある。2050年はそう遠くはない。■

【注】

- 1 本稿は労働界に焦点を合わせているが、例えば、政界、マスコミ、法曹界、スポーツ界、芸能界など各方面で事態は同様であると考えている。例えば、

政界では三浦（2023）、前田（2019）など、マスコミでは佐藤（2022）、WiMN 編（2020）などから実態をうかがい知ることができる。よく労組は企業より問題意識や実態が遅れている、と言われるが、労働界が他方面より遅れている点も深刻である。

- 2 例えば、「町からすーっと女性がいなくなる」現象をジェンダーバイアスの実態と絡ませた豊岡市の分析として中貝（2023）がある。同内容はNHK「クローズアップ現代」（2021年6月10日）、関西テレビ「女性がすーっと消えるまち」（2021年11月26日）などでも放送された。市町を労組に置き換えれば、明確な教訓と警告となる。
- 3 この点に関して、組織の怠業から自滅へ至る道筋を描いた米国戦力諜報局（2015）や、組織不正のメカニズムを考察した會澤（2024）、菊澤（2022）、中原（2024）などの知見や結論を、労組の実態と重ねた考察が有益であろう。
- 4 基礎資料として用いたのは、浅倉他（2018）、伍賀（2002）、竹中（2009）などであるが、作表は未完である。クミジョ例についても、各世代にわたる140人以上のクミジョのインタビューを完了しているので多数を記入できるが、上記資料で特定できたクミジョにとどめた。
- 5 本田・ディップ総合研究所（2024）、本田（2025）は、非正社員の将来展望の視点からこの問題を議論した。
- 6 本田（2022）。
- 7 クミジョの壁と崖については、連合栃木総研調査を分析した本田（2020）、本田・後藤（2021）を参照。クミジョの檻は、キャリア形成上、クミダンよりデッドエンドに陥る確率が高い点に注目して当初は「クミジョの詰み」と呼んでいた。
- 8 「K2P2 アンケート 2024」の結果を分析した K2P2（2025）を参照。

【参考文献】

- 會澤綾子（2024）『組織的な不正行為の常態化メカニズム』千倉書房
- 浅倉むつ子、萩原久美子、神尾真知子、井上久美枝、連合総合生活研究所編（2018）『労働運動を切り拓く』旬報社
- WiMN（ウィメン）編（2020）『マスコミ・セクハラ白書』文芸春秋
- 菊澤研宗（2022）『指導者の不条理』PHP 新書
- K2P2（2025）『K2P2 白書 2024』（近刊）
- 伍賀偕子（2002）『時代を拓く女たちの運動史』松香堂。
- 国立社会保障・人口問題研究所（2023）「日本の将来推計人口 令和5年推計」『人口問題研究資料』第347号
- 佐藤千矢子（2022）『オッサンの壁』講談社現代新書
- 竹中恵美子（2009）竹中恵美子、関西女の労働問題研究会『竹中恵美子の女性労働研究50年』ドメス出版
- 中貝宗治（2023）『なぜ豊岡は世界に注目されるのか』集英社新書
- 中原翔（2024）『組織不正はいつも正しい』光文社新書

- 米国戦略諜報局 (OSS)、越智啓太、国重浩一訳 (2015)
『サボタージュ・マニュアル』北大路書房
- 本田一成 (2020) 『栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2019)』
連合栃木総合生活開発研究所
- 本田一成、後藤嘉代 (2021) 『コロナ期の栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2021)』
連合栃木総合生活研究所
- 本田一成 (2022) 「「男女平等参画」から「クミジヨ」へー労働組合における女性の代表性の現状と展望ー」『日本労働研究雑誌』第 747 号
- 本田一成、ディップ総合研究所 (2024) 「2040 年、有期雇用の未来推計～女性の労働市場の動向～」
(<https://dip-soken.com/work/Buft25-5>)
- 本田一成 (2025) 「2050 年の非正社員～その時、労働組合は本当に「壁」を壊しているのか～」『連合総研 DIO』第 404 号
- 本田一成 (2020) 『栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2019)』
連合栃木総合生活開発研究所。本田一成、後藤嘉代 (2021) 『コロナ期の栃木県の女性労働組合役員の実態と意識に関する調査報告書 (とちぎクミジヨ白書 2021)』
連合栃木総合生活研究所
- 前田健太郎 (2019) 『女性のいない民主主義』岩波新書。
- 三浦まり (2023) 『さらば、男性政治』岩波新書

