

組織化の国際比較—TUC、連合調査プロジェクト・レポート(E)

ジョン・サルモン カーディフ大学

荒谷幸江／編集

目次

はじめに

●報告

1 労働組合運動の概観

2 組織化の問題点

3 TUCの組織化戦略

(1) 対をなす二つの組織化戦略

(2) オーガナイズング・ユニオニズムへの転換

(3) 組織化アカデミー訓練生のバックグラウンド

(4) 組織化アカデミーの仕組み

(5) 組織化アカデミー修了オルグの仕事

(6) 組織化アカデミーの成果

終わりに

〔以下、七月下旬号〕

●コメント

1 連合調査の概要と調査結果

2 連合の組織化の現状

●質疑

1 イギリスの組織化の経験に即して

2 日本の組織化の現状と問題点について

本稿は、二〇〇〇年六月三日に開催された国際労働研究センター第四〇回定例研究会での報告および質疑の記録である。当日は、伊庭みか子さんが通訳をつとめて下さったが、本稿の作成にあたっては、当日のテープおよび報告者が準備された調査結果レポートを参照しながら整理編集した原稿を、主な発言者の方々にまわして補足修正していただいている。本文中に掲げた表は、調査結果レポートからの抜粋である。記録の作成作業は、荒谷幸江が担当した。

はじめに

●戸塚秀夫（国際労働研究センター／司会） 今日

「労働運動再生の試み——日英の国際比較」というテーマで研究会を開催いたします。とりわけ組織化の国際比較に絞り、日英のナショナルセンターであるTUCと連合の戦略的試みの共通点および相違点についてお話を伺います。

最初に報告していただくジョン・サルモンさんには、一九九八年一月に当センターの定例研究会で「衰退を逆転する——TUCのニュー・

ユニオニズム戦略」というテーマで報告していただきました（本誌一四三三号、一四三四号へ一九九八年六月上旬号、六月下旬号に掲載）。今日の話は、TUCのニュー・ユニオニズム戦略がその後どう発展したかというお話です。本報告の後に、同じ調査グループの田端博邦さんに補足報告をしてもらいます。さらに、同調査に協力した連合組織局の高橋均さん、カーディフ大学でTUC組織化プロジェクトをモニターしているデイブ・シンプソンさんにも発言してもらいます。

●報告

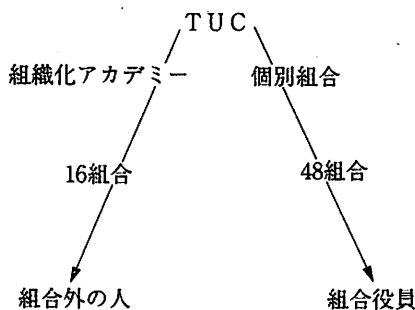
1 労働組合運動の概観

●ジョン・サルモン（カーディフ大学） 最初に、

労働組合運動の概観からお話しします。スカンジナビア諸国を除く世界のほとんどの国で、組織率はかなり悲観的な状況にあります。イギリスの労働組合運動は、世界で最初に工業化を達成した国として、大きな成果を収めてきました。その歴史のなかで最も高い組織率を誇ったのは、一九七九年から一九八〇年でしたが（五〇・四％）、それ以降急速に低下し、三三・四％レベルにまで落ちました。これは一九三六年から三七年のレベルにまで急速に下落したことを意味します。

こうした急落の結果、イギリスでは、多くの

図1 組合の組織化：対をなす戦略



人々の間でイギリス労働組合運動に対する悲観的な見方が広まりました。運動は消滅してしまうのではないかと、これまでの団体交渉を基本とした労使関係から個人を基本とした労使関係へと変化していくのではないかと、という見方が広まりました。それとともに経営側の力がどんどん強くなり、組合の力は周辺に追いやられていきました。極端に悲観的な見方は、二〇〇〇年には三〇％台にまで落ち込むだろうというものでした。

日本の場合、イギリスのようなドラスチックな低下ではなく、三五・四％から三五・二％前後がしばらく続いた後に、現在の二二・二％へと少しずつ低下してきました。

暗いニュースはこのへんで終わりました。日本に来る飛行機の機内で「ガーディアン」紙を読んでいたら、いいニュースを見つけました。

この二〇年間で初めて組合員数が増加したというニュースです。これを契機に、イギリスの組織率は今後伸びていくという期待感を抱かせる記事でした。

今日は、TUCと連合の組織化プロジェクトについてお話しします。最初に調査チームについて言うと、TUCサイドはすべてカーディフ大学のメンバー、連合サイドは田端さん、高橋さん、および私の三人です。

2 組織化の問題点

組織化の問題点は、常に学術的なトピックスでもありますが、現在の焦点は、なぜ組合が組合員を拡大できないのか、という点にあります。最もよく言われるのは、景気循環で、経済が順調だと組合員数も増えるが、経済が減速すると組合員数も減るということです。組合員数は景気によって左右されるという説明の問題点は、組織化を左右するのは経済的要因だけであり、組合の活動自体は何ら影響しないのかという点にあります。英米の通説的な分析は、組合自体はほとんど影響力を持たないと考えています。

第二の問題は、組合の成長において、組合の主要な活動とは何か、ということですが、それは組合員へのサービスです。つまり、組合員でない人々をいかに増やすかではなく、既存のメンバーをいかに維持するかということです。このことは、経済条件が組合員数を決定づけ、組合

はいまいる組合員へのサービスは行なうが組織化にはお金を投じないということを意味し、新規組合員のリクルートは軽視されます。組織化は経費がかかるので役員たちは組織化にプライオリティをおかず、組織化は単なる周辺の活動となっています。日本もそうかもしれません。イギリスの場合、ほとんどの組合が組織化戦略を持っていませんでした。このことがユニオニズムの危機なのです。この危機は、労働市場の変化によって、つまりこれまで主要な組合員の外部にいたパートタイマーや非正規労働者、女性など新しいタイプの労働者が出てきたことによってさらに深刻化しました。

3 TUCの組織化戦略

(1) 対をなす二つの組織化戦略

TUCの例に入ります。身近かな例として、アメリカ、オーストラリアでもいかにして新しい組合運動を再生させるかという試みがありました。TUCのニュー・ユニオニズムのアイデアは、TUCが新しい組織化モデルとして独自に作り上げたものです。TUC組織化戦略を見ると、対をなす二つのアプローチがあります（図1参照）。一つは、組織化教育をする特別の機関、組織化アカデミー（Organizing Academy）の創設です。もう一つは、傘下の個別組合がそれぞれ独自に行なう組織化戦略です。一六組合

が組織化アカデミーに参加し、四八組合は独自の戦略を立てました。ここで重要なのは、組織化アカデミーが、組合外部の勢力を内部に取り込むことに力を入れたことです。組織化アカデミーは、新しいアイデアや経験——これらは今までの組合では必ずしも要求されなかった点ですが——を持った新しいオルグを育成しようとした。その多くは、組合ではなくコミュニティの運動や社会運動の組織者に属する人たちでした。個別組合の戦略は、いまいる組合内部の専従役員をオルグとして強化・育成するというものですが、このインサイダー・オルグ（組合内部の組織者）の問題は、従来のやり方に縛られて、新しい考えがなかなか出てこないということにあります。

これら二つの組織化戦略は、いくつかの問題を生じさせています。日本の連合でも似たような問題があるかもしれませんが、組織化はナショナル・センターの中央の統制によるのか、それとも加盟独立組合によるのか、という問題です。どちらを採るかは、次に示すような要因によって決まります。第一に、コストの問題です。小さな組合は資金が少ないために独自の戦略をたてられないことから、組織化アカデミーを好み、組織化戦略を共有しようとしています。第二に、組合の規模の問題です。TGWU（運輸一般労組）などの大組合は、資金が豊かで独自のスタッフを抱えていることから、それを利用して組織を拡大したいと思うのかもしれませんが、さら

に大組合が独自の戦略を持ちたいと願う理由に、組合間の競争があります。イギリスの場合、大組合は組合員獲得のために互いに競争しているからです。ここでの問題は、労働運動間の連帯を弱めることになるだけでなく、結果として傘下の個別組合がオルグ養成の責任をとるということとです。組織化を決定づけるのは、個々の組合の規約であり、それは組合員でなければ役員になれないことを明記しているため、外部の人間が役員レベルまで積極的に組合に関わることは制限されています。そこで、コミュニティをまき込んで活動できる新しいアイデアを持つ人材が重要だが、こうした人々が組合に入って重要な役割を果たすことは制限されているという一つの矛盾が生じているのです。他方、個別組合側には、幅広い経験を持つ新しいオルグが組合に対してどの程度のコミットメントを感じているかという疑問もあります。例えば運輸一般労組（TGWU）は、自分のところのスタッフをオルグとして使えばオルグを統制できるが、外部のオルグに頼った場合にはどの程度のコミットメントや忠誠心を期待できるかわからない、と考えています。

組織化アカデミーは、外部の風をいれることを模索し、訓練生を注意深くかつ入念に選抜することから始めました。おそらくIBMやトヨタに採用されるよりも、TUCの採用の方が難しいでしょう。きめ細かい選抜を通して適材を集める方法が確立しており、ハイレベルの使命

感とキャンペーンの技能・経験を持った人々が訓練生として選ばれます。こうした選抜方法を探る狙いは、非組合員の労働者により強くアピールすることにあります。こうして選ばれた人たちは、一般的に若く、同年代の人々の考え方や行動様式に順応している人たちであり、非組合員の労働者との同一性を見いだせる人たちです。これまでの組合役員と異なり、スーツやネクタイをつけずに普段着のまま労働者に接近します。そのほうが、外観が似ているのでアプローチしやすいし、価値観を共有しやすいのです。

(2) オーガナイジング・ユニオニズムへの転換

戦略的目標としての組織化は、指導的リーダー（カードル・中核的グループ）を育成する方法を探ります。その目的は、組合員を拡大するために、組合をキャンペーン組織へと変えていくことです。コミュニティ・キャンペーンの活動家が組合キャンペーンの活動家になる。その結果、自立的な職場組織をつくって活性化し、組合員を増やすことができる。この戦略転換は、組合自体の性格を変えること、つまりサービズ・ユニオニズムからオーガナイジング・ユニオニズムへの転換を意味します。サービズ・ユニオニズムの特徴は、団体交渉、苦情処理、既存組合員への個別サービスが基本でした。既存のメンバーだけをサービスの対象とするのは組合が静止状態にあることであり、新しいメンバ

表2 訓練生のバックグラウンド (1998, 1999年の受講生54人について)

組合員	89%	労働者代表	72%
30歳未満	63%	大学教育履修者	57%
女性	57%	労働・社会主義・政治	54%
組合支部非専従役員	41%	学生政治	40%
女性運動	26%	社会福祉	26%
公民権	26%	人種差別反対	20%
全国・地方役員	19%	緑の運動	7%

表3 組織化アカデミーのオルグの最も重要な仕事

活動家の獲得	83%	活動家の組合員募集を奨励	83%
職場組織の助長	78%	キャンペーンの企画	76%
組合内組織化の計画の推進	76%	キャンペーンの文書類の準備	74%
組合員の直接募集	70%	活動家の組合員募集を訓練	61%
組織化対象職場の調査	56%	組織化目標の選定	53%
賃金・労働条件の交渉	7%	使用者に組合を承認させる交渉	6%
苦情処理	2%		

(3) 組織化アカデミー訓練生のバックグラウンド

ーを受け入れようとする条件を作っていないという事です。オーガナイズング・ユニオニズムは、これまで組合員でなかった人たちを組合に含めることによって、新しい分野、新しい組合員の方へ拡大していくことを意味します。

組織化アカデミーの訓練生のバックグラウンド

ドを見てみましょう。最初の二年間に受講した五四人を対象にアンケート調査を行なったところ、以下の諸点が明らかになりました(表2参照)。第一に、訓練生の多くが組合となんらかの関係を持っているが、組合経験よりも多様な経験を積んでいるということです。訓練生の八九%が組合員であり、かなり高いです。七十二%が労働者代表だった人であり、六三%が三〇歳未満……これは実際の組合役員と異なる点であり、組合役員はもっと年配です。五七%が大学卒……イギリスの組合役員では大学卒はそう多くありません。五七%が女性……組合役員では珍しいことです。五四%が労働・社会主義・政治活動経験を持つ人……この点は組合役員ではもっと高い数字が出るでしょう。四一%が組合支部の非専従役員、四〇%が学生運動経験者……若い人たちとつながりをもつのに重要です。組合役員は、若者とほとんどつながりがありありません。二六%が女性運動に何らかの形で関わったことがある人……組合の役員には見られない特

徴です。二六%が社会福祉・権利活動の経験を持っている人……組合はこうした人々を取り込んでいません。二六%が公民権、二一%が反人種差別運動経験者……個人的には関わっているかもしれないが、一般的に組合役員は、組合役員としては関わっていません。意外だったのは、自然保護に関わっている人が七%しかいなかったことです。概して、彼らのバックグラウンドから、訓練生は若く、教育水準が高く、女性が多く、団体交渉や苦情処理といった事柄に関わってきた平均的な組合役員たちよりも広範囲のさまざまな分野で活動してきた人たちである、と要約できます。彼らは、自らのバックグラウンドにもとづいて新しいアイデア、さまざまな経験、やる気、創造性を労働運動のキャンペーンに持ち込み、労働運動や組織化に大きく貢献しています。彼らは、意識、行動様式、ライフスタイルが、若者や女性、黒人、エスニックの労働者と似通っているし、一生涯一つの組合にいる役員たちよりも現代社会の労働者に近いので、新しいアイデアによるアプローチを効果的に行なうことができます。

(4) 組織化アカデミーの仕組み

組織化アカデミーの仕組みは、組合が組織化アカデミーの訓練生のスポンサーになって訓練生の受講料を支払い、訓練生は最終的に修了証をもらおうとスポンサーである組合に戻って、訓練で得た知識を生かしてオルグ活動をするとい

うものです。最初の三年間について言うと、初年度（一九九八年）は、一六組合が三六人の訓練生のスポンサーになりました。各組合から二～三名の訓練生を送っている計算です。翌年（一九九九年）は一組合・三三人、翌々年（二〇〇〇年）は一組合・四四人です。現在、組織化アカデミーを卒業してオルグになった人は一～三人になります。組織化アカデミーの狙いは、この組織を恒久的な組織とし、その組織化手法を労働運動をリードする手法として普及させたいということです。

(5) 組織化アカデミー修了オルグの仕事

次に、新しく訓練を受けたオルグが組合に戻って何をしているのか、これまでの交渉や苦情処理などのサービスに関わっているのか、組織化に関わる場合どの程度まで関わっているのか、またどのような手段で関わっているのか、などについてお話しします。

私たちは調査から、新しいオルグたちは組織化を中心に活動していることをつかみました（表3参照）。賃上げなどの活動に携わっているのは七％、使用者に組合を承認させる交渉に関わっているのは六％、苦情処理は二％にすぎません。八三％という圧倒的大多数が、組織化のための活動家の獲得に中心的に関わっています。同様に、活動家たちが新規組合員をリクルートする手助けをしています。彼らの七八％が職場の組織化に、七六％がキャンペーンの企画立案

に、七四％が繊維やホワイトカラーなどの組合の組織化計画に関わると同時に、キャンペーンのための資料準備に関わっています。この点は非常に重要です。なぜなら、既存の組合役員でもこれらの資料を作ることとは可能ですが、新しいオルグたちは、若者、女性、黒人、エスニックの労働者たちに受け入れられる、新しい様式のさまざまな資料を作ることができるからです。六一％が、自分たちが獲得した活動家の訓練に携わることで、自分たちが組織化アカデミーで学んだ組織化手法を彼らに伝え、彼らが外に出ていって組織化できるように指導しています。

他に、新しいオルグたちが重要な役割を果たしているのは、次の組織化ターゲットを決める調査をしていることです。私が実際に見た南イングランドの繊維組合では、訓練生オルグたちは、組織化のターゲットを探しにコミュニティセンターに出かけていって、その地域の人々がどこで働いているのか話を聞いていました。次に職業紹介所に行き、どの企業が、いくらの賃金で従業員を募集しているか、などを尋ねていました。さらに彼らは、会社で電話をかけ、求職者を装ってその会社の労働条件などを聞き出しています。例えば、電話にでた電話交換手の女性から、勤務は何時から何時までか？ 休憩時間はどのくらいあるか？ 労働条件に満足しているか？ 組合はあるか？ などを聞き出します。そのうちに相手の女性が慣れてきて、労働条件や賃金があり良くないことなどを言う

ようになると、組織化のための情報を収集していきます。

作戦としては、いまの労働条件に満足していない労働者が多いところでは、組織化はなかなか難しいので、できるだけ苦情の多いところに絞り、残業が多い、賃金が低いなど、不満を抱えている労働者が多い職場をターゲットにすると組織化はうまく進むようです。繊維・靴の組合のオルグがどうやってターゲットを決めたかというところ、電話帳のイエローページからその地域の繊維・靴関連企業をピックアップしたのです。七四社ありました。ところが実際、地区の組合は、その地域にそれだけの同業会社があることを知りませんでした。この例は、既存の組合員へのサービスだけに絞って活動している組合が、いかに注意が内向きとなり、新たに組織化することに注意が向かなかったかを伝えるものでしょう。

(6) 組織化アカデミーの成果

実際にTUC組織化アカデミーで訓練を受けた人たちが、どれくらいの効果を発揮したかを、一九九八年から九九九年についてみてみましょう。五二人の訓練生が、六二八の会社を組織化のターゲットとして特定しました。一人平均最低でも一二社から一三社を特定したことになります。訓練生が直接組織した新しい組合員は七六〇〇名で、一人平均一四七人を組織化したことになりました。これは各人が個別に組織化を行なった

場合です。組合役員、活動家、シヨップスチュワードを動員して組織化キャンペーンを行なった場合は、訓練生はキャンペーングループのリーダーとして働き、新たに一万八〇〇〇人の組合員を獲得しました。実際にこれら二つのキャンペーンで、これまで活動家ではなかった八七一人の活動家をつくりだしました。ここから、訓練生オルグが新しい活動家の形成を促進したこと、さらにそれぞれが個別に組織化を行なった場合よりも、キャンペーンをやった場合のほうがより大きな組合員の増加につながったことがわかります。二年間でこの数字です。初年度はおそらく様子見の段階でしょうから、二年目に成果が出たとみるべきです。三年後、四年後にはもっと成果が出ることを期待しています。

終わりに

イギリスでは、組合承認の立法化が成功したことはほとんどないといっているでしょう。しかし現在のブレア政権は、一定の条件はつけるものの組合承認を権利として導入しようとしています。これに関連して、組織化アカデミーの訓練生の成果をもう少しお話ししたいと思っています。

TUCは、一九九八年には新たな職場を組織化することは非常に困難でした。そのなかで訓練生は二年間で三三三のグリーンフィールド（未組織職場）の組織化に成功しました。その

うち一九四の職場で組織率が五〇%を超えており、これは大変重要な意味を持ちます。新しい組合承認法はアメリカの法律をベースにしているので、職場の五〇%プラス一人で組合が承認されるからです。組合承認法が成立する以前に、すでに三七の職場で組合が結成されています。九七の職場が、ほぼ承認されたに近い状態にあります。

組織化アカデミーの組織化戦略に多くの時間を割き、大組合の独自の組織化戦略にはふれませんでした。組織化アカデミーは新しい手法、新しい訓練、新しい外部からの訓練生によって組織化を進めようとしています。洗練された、入念に準備された新しい手法によって確実に成果を上げており、これまでのように経済的要因に左右されるのでなく、組合自らが新しい組合員の獲得に力を入れることで、組合自体が変わり始めています。

以上から、この二〇年間ではじめて組合員が上昇に転じたと、楽観的に結論できます。TUC書記長ジョン・モンクスは、TUCを組織化キャンペーンを行なう組織へと徐々に移行させつつあります。冒頭でふれた新聞記事のなかで、ジョン・モンクスは次のように言っています。

「組織化は伝統的に行なわれてこなかった分野で成功した。女性、パートタイマー、非正規労働者、エスニック労働者、小事業所など、これまで組織されてこなかった人々に有効である。これらは、従来組織するのが困難だった分野で

ある。これらの分野で増えていること、組合員の種類に変化が生じていること、が重要である」と言っています。しかも、そこにあがっている数字は一九九七年の数字なので、以降三年間で労働組合運動の力はずっと強くなっていると確信しています。

●戸塚 ありがとうございます。冒頭で紹介したように、本日のテーマは日英の組織化の国際比較ということでしたが、日本の話はまったく出てきませんでした。イギリスについては大変詳しくお話しされましたが。そこで、日本の調査に協力された田端さん、高橋さんから簡単に補足していただきます。

〔七月下旬号に続く〕

組織化の国際比較—TUC、連合調査プロジェクト・レポート(下)

ジョン・サルモン カーディフ大学

荒谷幸江／編集

目次

はじめに

●報告

1 労働組合運動の概観

2 組織化の問題点

3 TUCの組織化戦略

(1) 対をなす二つの組織化戦略

(2) オーガナイズング・ユニオニズムへの転換

(3) 組織化アカデミー訓練生のバックグラウンド

(4) 組織化アカデミーの仕組み

(5) 組織化アカデミー修了オルグの仕事

(6) 組織化アカデミーの成果

終わりに

〔以上、六月下旬号〕

●コメント

1 連合調査の概要と調査結果

2 連合の組織化の現状

●質疑

1 イギリスの組織化の経験に即して

2 日本の組織化の現状と問題点について

本稿は、二〇〇〇年六月三日に開催された国際労働研究センター第四〇回定例研究会での報告および質疑の記録である。当日は、伊庭みか子さんが通訳をつとめて下さったが、本稿の作成にあたっては、当日のテープおよび報告者が準備された調査結果レポートを参照しながら整理編集した原稿を、主な発言者の方々にまわして補足修正していただいている。本文中に掲げた表は、調査結果レポートからの抜粋である。記録の作成作業は、荒谷幸江が担当した。

●コメント

1 連合調査の概要と調査結果

●田端博邦（東京大学社会科学研究所） サルモンさんの日英比較分析の解釈に対して、日本側からみるとやや問題な点があると思っていましたので、それを補足したいと考えていたのですが、報告がイギリスだけになりましたので、私がお話することはほとんどなくなりました。そこで日本側の、連合に依頼して行なった調査の

概要とそこから導き出されたポイントについて、ごく簡単にお話ししたいと思います。

まず調査方法は、アンケート調査です。全一八問のうち一七問までが選択肢、一八問目が自由記入の、かなり大きな調査です。連合傘下の各産業別組合にアンケート用紙を送って、だいたいのところでは組織局長クラスが回答してくれています。アンケート調査の内容は、カーディフ大学の方がTUCに対して行なった内容とほとんど同じです。したがって、項目や組み立てが日本の労働組合には合わない点が多い。私は当初、このようなアンケート調査をして意味があるのだろうかと非常に懐疑的だったのですが、サルモンさんからどうしてもやってほしい、しかもあまり日本風にモディファイしないほしい、さもないと比較ができないからというので、高橋さんにもぜひぶんご苦勞いただいた、日本の実情に合わない項目も入ったアンケート調査をお願いしました。

私は、アンケート結果にはあまり期待していませんでした。アンケート項目を見ると、大部分が常識からだいたいどんな答えが返ってくるかがわかるような項目だったからです。しかし、にもかかわらず、若干の注目すべき事実が出てきましたので、その点をかいつまんでお話ししたいと思います。

■ユニオン・シヨップ

アンケートには、組織化のためにどんな活動

を行なっているか云々の項目があったのですが、日本の組合は多くがユニオン・ショップ制をとっているの、日本の組合では特別の組織活動をする必要がないのではないかと考えていました。日本における組織活動とは何かというのが、私の調査前の関心でした。調査結果を見ると、想定通りのことが一つ明らかになりました。まず、ユニオン・ショップによる加入が圧倒的に多い、ということ。民間（旧公共部門を除く）で見ると、九〇%がそう答えており、例外は二〇産別のなかで二組合だけです。この二つについてもユニオン・ショップがかなり高位にあるので、日本の民間単組は、ほとんどがユニオン・ショップを主要なリクルート・ルートとしているという、予想通りの結果でした。

■組織化にとって障害は何か

今回の調査で面白かったのは、組織化にとって障害は何かという質問項目に一〇の選択肢があるのですが、このなかで「使用者の反対」を理由に挙げた組合が意外に多かったということです。民間部門で約五〇%がそう答えています。この問題をどう考えるかが、ひとつの重要なポイントだと思います。

■チェック・オフ

次にチェック・オフの問題です。最近、チェック・オフ禁止法案の動きがありますが、組合費の徴収方法についての回答をみると、回答そ

のものは少ないのですが、九〇%がチェック・オフを行なっています。日本の大方の組合は、加入においてユニオン・ショップ、メンバー維持についてはチェック・オフで可能になっている、といえます。チェック・オフ禁止案が出てくること自体をわれわれはどう考えるかが、非常に重要な問題だと思います。つまり、経営側と与党と日本の企業別組合との間に調和的な関係があるという非常に常識的な評価があるわけですが、そうした見方との関係ではどう論じたらいいか、という問題があると思います。

■組織化対象

TUCのアンケートと合わせたために、どのようなカテゴリーの労働者を組織化対象として重視するか、という項目がありました。ところが一般的にいうと、日本の組合がユニオン・ショップをとっていれば、正規従業員は全員組合に加入することになるので、女性を重視するか、若年労働者を重視するとかはあまり意味がありません。ですから、回答のなかで女性、若者、外国人という区別はしていないという回答が二、三ありました。これはかなり実態に合っていると思います。ユニオン・ショップの他の一面として、同じ事業所で働いている正規従業員以外の、下請け、清掃、食堂などの労働者やパート、派遣のカテゴリーの労働者は組織しないのが典型的な組合の姿だとわれわれは習ってきたわけですが、この点からみると、予想通

りそうした面も出ていますが、しかし、やや注目すべき結果があります。それは、パート、派遣、同職場でも「異職種」清掃や食堂などをイメージ）で働く人々など、通常組合の組織化カテゴリーに入らない人々を重要な組織化対象とみていると答えた産別が、予想外に多く出てきたことです。実際は高橋さんにお聞きしないとわかりませんが、私が外側から見た感想として、日本の企業別組合といわれる労働組合も、非正規従業員の組織化について変化が出てきているかもしれない、ということ。です。

■労働運動の停滞原因

最後に、「日本の労働運動が停滞している原因はどこにあるか」という質問に対する自由記入の欄で、企業別組合という組織形態が理由の第一位に入りました。これは、おそらく先ほどから言っている典型的企業別組合のイメージからすれば、企業別組合を基礎とする産別組織の組織局長がそういう認識であることは注目していいと思います。以上です。

2 連合の組織化の現状

●高橋 均（連合組織局） 連合の組織拡大の現状をごく簡単にお話ししたいと思います。ご承知のように、この五年間に日本の労働組合の組合員数は八七万人減少しました。連合で一番大きいのは自治労で一〇〇万人ですから、ほぼそ

れに匹敵する組合員がいなくなった状況です。

これまで連合は、組織拡大は加盟の産別の役割であり、本部も地方連合もその手助けをするという立場でした。連合結成から一〇年が過ぎ、八〇〇万連合と言っていますが、現実には七五〇万人を割り込んでいます。そこで、これまで組織拡大は産別の役割と言ってきましたが、連合もその主役の一つに躍り出ようという方針で、過去二年間、連合、産別が協力して組織拡大に取り組んできたところです。

具体的にどんなことをやったかという点、一つは、組合を作りたいという人からの相談体制をきちんと整えたことです。全国一本の電話でフリーダイヤル（〇二二〇—一五四〇—五二二）を作り、ここにダイヤルすると最寄りの地方連合会につながるようになっていきます。電話を受けた側がきちんと対応できるように、オルグを約八〇名採用しました。といっても、六〇歳で組合役員をリタイアした方がたに協力を仰ぐかたちで、名称は地方アドバイザーです。相談があれば、すぐに組合づくりができるようにしました。もうひとつは、産別と連合が一体となつて行なう集中行動（対象を定めたキャンペーン）です。七月（二〇〇〇年）に四回目をやることにしています。その結果、この三年間で、新規に二〇万人増やしました。ところが景気の問題もあり、減る方が多くて追いつかない状況です。実は、TUUCの取組みもAFLE-CIOの取組みもよく承知しておらず、今年一月（二〇〇〇年）に連合組織局としてAFLE-CIOの組織化に関する調査を行なうために訪米し、いろいろな組合を訪ねました。TUUCではこれまでに一三名のオルグを育成したというお話しでしたが、AFLE-CIOではクラスルーム・トレーニングで一年に二〇〇〇人規模でオルグ育成を行なっています。実際の採用は二〇〇〇〜三〇〇〇人かもしませんが、質・量に違いはあるものの、両国ともオルグの養成という点では共通しており、オルグの養成に力を入れていると感じて帰ってきました。

日本でもオルグの養成に力を入れなければという点で、四回目になります。トレニングを二〇〇人ぐらいに三日間にわたって行ないました。なぜそんなことをやるかというと、連合本部・地方連合会をあわせて、パートを含め約一〇〇〇名が働いていますが、そのうち組合をつくった経験のある人は本当に数が少ない。作り方がわからないのです。そうした事情もあってOBの方がたに、地方アドバイザーという肩書きで協力していただきながら組合づくりを手伝ってもらうとともに、現役スタッフにも教育してもらっている、というところ。組合の作り方がわからないのは、日本の場合、企業別組合であり、大手ではユニオン・ショップです。それから、もともと単組の役員に組合員を獲得するという発想はない、なくて当たり前です。それが産別、連合に来てはじめて組合づくりに直面するが、やり方がわからないという一〇年間

だったと思います。オルグ養成に力を入れながら、これから連合として組織拡大に取り組んでいきたいと考えています。二〇〇〇年と二〇〇一年で七〇万人の組織化を目標に取り組んでおり、二年間で新規に約五億円の資金を投入しています。目標達成できなかった場合、私以下、クビを覚悟で取り組んでいるところです。

質疑

●戸塚 議論に入りたいと思います。お話しを伺っていて、二つのパートに分けて議論した方がいいと思います。一つは、イギリスの経験を詳しく報告していただいたので、それに関する質問その他を出していただき、そのうえで次に、日本の問題と現状を議論しながら、イギリスの経験を私たちがどのように受けとめたいか議論したいと思います。イギリスについては、労働組合調査の中心人物、デイブ・シンブソン氏が来られておりますので、最初に少し、特に非正規労働者をどのように組織しているかについてお話し願います。

1 イギリスの組織化の経験に即して

◆非正規労働者組織化の経験

●デイブ・シンブソン（カーディフ大学） 皆さんからの質問にお答えした方がわかりやすいかと思いますが、訓練生たちがどのような方法で非正規労働者をリクルートしたかをお話ししたい

と思います。最初は、アプローチしようとする労働者のタイプによって異なった方法が採られました。したがって、どのようにリクルートしたのかを一般化することは困難です。TUCの訓練生たちは、最初からパートタイマーにアプローチしたわけではなく、組合が承認されている会社や職場の労働者を対象にアプローチしました。ジョンも報告したように、ターゲット地域のなかだけをみても、組合がリクルートしていないところがたくさんある。そこで彼らは、組合支部はあるものの、名目的で実際に機能していない職場にアプローチしました。例えば、新たなリクルート活動をしていない支部や、組合員に対して組合に残るよう求めている支部などです。最初は、何もないところから組合を作るよりも、組合が不活発なところのパートタイマーにアプローチし、活動家をリクルートする方が容易といえます。なかには、組合が熟練労働者と未熟練労働者を区別していて、組合員になれるのは熟練労働者だけというとき、それに満足して、周辺にいる未熟練や半熟練労働者にまったく無関心な組合もあります。

一つの例として、国民保健サービス(NHS)のケースをお話しします。こうした業種は、正規労働者だけでなく、パートタイマーや非正規労働者などあらゆる雇用形態の労働者が働いています。ある病院の例では、組合員に責任を持つべき組合の役員の怠慢がかなり責められるべきでした。組合は、主に看護婦を組織化対象と

していましたが、補助職員(その多くはパートタイマー)もメンバーに含めていました。しかし、一世紀の間、病院内での組織化はかなり停滞状況にあり、ショップ・スチュワードもいませんでした。最初、訓練生(女性)がその病院をターゲットにしたとき、その組合の役員に邪魔をするなどという警告を受けましたが、彼女は内部を知るには中に入る必要があると判断しました。訓練生は、看護婦を対象に、組合について簡単な調査を行いました。驚いたことに看護婦たちは、自分たちは組合員であると信じていましたが、実際には病院の経営者がチェック・オフを禁止していたために、組合員ではなくなっていたことを発見しました。看護婦たちは病院内を移動する傾向にあり、そのたびごとに賃金番号が変わったので、その過程で組合費の控除が消えてしまっていたのです。こうした経営側による汚い謀略を変えることは、ある意味で容易です。

しかし、訓練生たちの今の仕事は、組合がいかに魅力的であり、積極的に活動しているかを知らせることにあります。ショップ・スチュワードの名前を組合掲示板に公表したり、看護婦に組合バッジをつけてもらったりしています。訓練生は、看護婦の白衣の無料クリーニングを、経営側との交渉で獲得しました。こうした小さな成果でも、ラジオ等で何度も繰り返し返して宣伝しました。この病院の組織化に関するポイントとは、訓練生たちが、組合の恩恵を、特に

多くの組合員が直接恩恵と考えるような出来事を公にしていたことにあります。病院の労働者たちは勤務場所の外に事務所を持っていたが、この夏、事務所の隣で建設工事があったため窓を開けると暑く、ホコリが入ってきて環境が良くありませんでした。訓練生たちは、経営者にエアコンの設置を強く求めました。イギリスではエアコンが入っているのは非常に珍しいケースでしたので、エアコンを設置させたことは大きな勝利でした。この例で重要なことは、訓練生たちが、組合は状況を変えることができるのだということを、多くの人々にわかるように実演してみせたことです。こうしたことが、病院のような大きな組織においても、組合のメッセージを広めることを容易にしたのです。

◆派遣労働者の労働条件問題

ご質問のあった非正規労働者について、一般的にいえば、イギリスではフルタイムかパートタイムかの雇用形態の違いは、組合に入れるかどうかの障壁にはなりません。問題になるのは、大企業で働く、派遣会社から派遣されてきている派遣労働者の問題です。特に食品、クリーニングなどサービス部門は外注化されており、そこで働く派遣労働者は、教育、健康の面で大きな問題があります。さらに公共部門でも外注されるケースが増加しているのですが、それらは組織化が難しい分野です。最近の組織化プロジェクト会議でも、派遣社員が増加しており、そ

の多くが個人契約で派遣されていることが報告されました。

組合員を維持する方法として、大きな影響力を与えたケースを二つ、手短かに紹介します。

一つは、プロフェッショナル・コマーシャル・サービス・ユニオンのケースで、ここは労働者に不利な部分を含む協定ではあるが、デッカ（レコード会社）との協約締結にこぎつけました。派遣労働者を、その会社の労働力として承認させたのです。もう一つは、ブリティッシュ・テレコム（英国の電気通信会社）のケースです。ここでは、技術を持っている労働者が個人契約に移りつつあり、組合は交渉権を失いましたが、組合がインターネット（インターネット）で彼ら全員の賃金を公表し、それを利用することで個人契約の労働者であっても会社と交渉できるようにしたのです。

●戸塚 おそらく、ここにおられる方が関心を持って聞いていたと思うのですが、サルモンさんが二年前に寄せて下さったペーパー（前述）のなかに、イギリスの雇用形態別組織率の表があります。フルタイムの組織率は三六%、パートは二一%とあります。これを読んだ日本の読者は、イギリスではパートの組織率がどうして高いのか、疑問をお持ちになったことと思います。これをどのように説明になりますか。もう一つは、日本はフルタイムに比べてパートの労働条件が悪い。イギリスではパートタイマーのなかで組織されている五分の一の人々の労働条件は、フルタイムのそれに比べてどうですか。

◆パートタイマーの組織率について

●サルモン 二一%という数字は、日本では高いと感じられるようですが、私たちはイギリスでは低すぎると感じています。それは組合の性格の違いだと思います。イギリスでは、組合がパートを組織化するのを妨げるものはいっさいありません。最近、パートタイマーを多く雇用しているのはスーパード、日本とあまり変わらないと思います。一番多く雇っているのは「テスコ」という巨大スーパードです。一日のシフトが四回から五回、一番大きな店舗は日曜日を除いて二四時間営業です。概して、経営者は女性労働者が増えるほど手を焼くようです。時間制限、育児、それぞれの家庭の事情に合わせた対応が求められるので、多くのシフトが必要となるからです。「テスコ」の場合は、労働者個人の就労条件をかなり許容して、組織化にも協力的です。ユニオン・ショップ協定を結んでおり、労働者の雇用形態はあまり問題にされません。マネージャーがこのように支援的なのは、マネージャー自身が女性労働者の問題をよく知らず、組合のオルグに組織してもらって、話を聞いてもらった方が扱いやすいという理由があるからです。他に、ユニオン・ショップとは別に、個々のパートを教育して、個別に組織化しているケースもあります。「テスコ」では、高レベルで女性の組織化を達成しているが、女性労働者は短期間に仕事を変わるので、「テスコ」内では何千人という多くの女性がまだ組織されていません。

「テスコ」の重要な事業戦略は、顧客サービスの質を上げることにあります。働いている労働者が満足していなければ、その戦略は機能しません。そのために、ある程度高いレベルのサービスを顧客に提供するには、労働者が満足して働いていることが必要なのです。

●シンブソン 少し付け加えるなら、協定を結ぶときオルグとしては、組合を持つことが企業にとつていかに有利になるかを説得するのです。その一つは、労働者が満足していることは、企業のサービスを高めることにつながるということです。もう一つは、シフトによって生じる問題点に焦点を合わせることです。例えば、ベビーシッターなど子どもの世話をするのは女性のパート労働者が多いのですが、この仕事は、学校が休みの期間だけ求められる仕事で、休みが明けると彼女たちの仕事はなくなってしまう。しかし、次の休みがくるとまた必要になり、雇用主は新しい人を雇わなければならず、手間がかかります。次の休み期間中もまた同じ人にきてほしい、という雇用主側からの要望も強い。事実、雇用主側に「組合をつくった方がいいのでは」と奨励される場合もあります。そうしたとき組合をつくって、次の休み期間中も同じ人が、同じ子どもの世話をできるような協定を結べば、雇用主側にとつても手間が省けて助かるわけです。

◆パートタイムとフルタイムの賃金格差

●田端 パートとフルタイムの賃金格差はどうなっていますか。

●シンブソン 「テスコ」の場合、ほとんど違いはありません。フルタイムの方が、昇進が早いということはありますが、専門職など実際に同じ仕事であれば、違いはありません。看護婦には、病院に雇われている看護婦と、患者に直接雇われている付添い看護婦がありますが、一日に同じ患者にパートの看護婦三人を雇う場合と、一人のフルタイムの看護婦を雇う場合とは、患者側が支払う賃金は変わらないでしょう。教員やホワイトカラーも基本的に同じです。技能を必要としない職種ではやや事情が異なるかもしれませんが、繊維や電子などの製造業ではほとんど違いはありません。

◆組織化キャンペーンの中心について

●高須裕彦（全国一般労組東京南部） 組織化キャンペーンの具体的な中身について教えていただけますか。

●シンブソン いろいろなケースがあるでしょう。一つには、組合が活動していないところをターゲットにしてキャンペーンが行なわれることがあります。その場合、最初に接近する活動家を確定し、その人に組合に関する資料を渡し、それを職場の労働者に配ってもらい、組合の存在を労働者にわかってもらったうえで労働者と

話をします。最初の打ち合わせは、職場ということもあるが、やはり経営者の目が気になるので、たいていはビルやサンドイッチをつまめるような場所で行なわれることが多いようです。こうした場をもつことによって、オルグは労働者との情報交換が可能となり、また、その職場の労働者をリクルートするのに何人ぐらいの活動家が必要かが見えてくるわけです。その場で直接、組合員にならないかと持ちかける場合もあります。こうして組織化が五〇％以下の段階でも、五〇％に達する見込みがたてば、経営側に組合を承認するように交渉する場合があります。このときオルグだけで行つたのではとりあつてもらえないので、必ずその職場の活動家と一緒に経営者に会いに行きます。

●サルモン キャンペーンを行なうには、二つの問題があります。一つは、キャンペーンのやり方（手法）、もう一つは戦術です。手法としては、「テスコ」の例がいいと思います。これはゼンセン同盟と同じやり方だと思えますが、イギリス南東部をターゲットにして、フルタイム役員を支部に配置し、彼らをトレーニングしました。イギリス南東部は「テスコ」がたくさんある地域でしたので、地域として戦略を立てたのです。同地域は、組織化アカデミーの組織化活動の対象ともなり、組織化アカデミーも関わる組織化ターゲットとなりました。戦術的には、組合役員が「テスコ」の経営側に接近して、組合のビデオを見せたり、議論を持ちかけたりし

て、組合を持つことが企業にとってどんなに有利であるかを話し、企業との関係を築いていきました。このやり方は、短期間で多数の組合員を得ようとするやり方です。

失敗した例としては、小売店の組合のケースがあります。全国本部や地域支部のメンバーを集めて、街の中心部でキャンペーンを展開したのですが、これが失敗したのは、それぞれの企業意識がまったく違うにもかかわらず、ただ小売店というだけで専門店や靴屋など、いろいろな小売店をターゲットにしたからです。ある一つの企業にターゲットを絞って、キャンペーンをやる必要があったのです。

戦術としては、組合がないところの経営者に組合役員が直接電話をし、おたくの従業員からうちの組合に入りたいと言っているがどうしましょう、運輸一般労組も目をつけているみたいですよ、というようなことを話すこともあります。経営者は、運輸一般労組のような戦闘的な組合に入られては大変だということで、組合と会って相談するようにになり、そこで経営者を説得できれば、組合員をリクルートするための入口が開けることになります。こうして企業オルグが一段落すると、次に必要なのが職場オルグで、役員やオルグを送り込む戦術を採っています。この戦術は、TUCに加盟していない、独立組合の、伝統的に競争意識の強い組合の戦術です。ウェールズではこの戦術はかなり成功していますが、アメリカの企業は絶対「ノン・

ユニオン」で、どんなにいい組合であっても組合を認めようとしません。

●シンブソン 連合と同じように、フリーダイヤルを設けて、新聞に広告を出すやり方もあります。例えばある訓練生は、オックスフォードの多くのカレッジで清掃を行ったり、食堂で働いている人々を組合員にしようとして、各カレッジの長に手紙を書き、パート労働者の労働時間・賃金についてのインタビューを申し入れました。ところが、返答があったのはたった一人で、それも「組合は好まない」というものでした。そこで、彼女が地元の新聞に広告を載せたところ、たくさんの電話があり、彼女は電話をかけてきた人々に調査を行ないました。再びカレッジ長に電話をして、調査結果や組合について話をし、面会を求めると、最初はダメという返事でしたが、「もし会っていただけなければ地元の新聞に調査結果を公表しますよ」と言ったら、「どうぞ、いらっしゃって下さい」という話になりました。

2 日本の組織化の現状と問題点について

●戸塚 このあたりで、日本の問題についての議論に入りましょう。イギリスの組織化のモデルとして、パートナースhipを売るやり方、つまり組合を認めた方が有利です。よいうことで、トップ間でパートナースhipを売るやり方と、オックスフォードの例のように脅して認めさせるやり方と、この二つのやり方が採られている

ように思います。質問したいのは、どういう形であれ組合を認めさせた後、どういう労使関係になっているのかということです。例えば、運輸一般労組を入れると危険だと脅しながらアプローチして組織化した場合、その労使関係はどうなっているのか、このあたりがわかれば、いまのお話は私たちにとってぐっと身近な話になると思うのですが。

●サルモン まだ調査が始まったばかりなので、その質問にお答えするには時期尚早です。

●戸塚 今日は組織化で苦労している方がお見えになっています。どういう印象をもたれましたか。

◆若いオルグをどう育てていくか

●小川浩一（新宿労政事務所） 連合とTUCの組織化の大きな違いは、組織化の担い手が一方は六〇歳以上のシニア、他方は三〇歳代の女性や若者、しかも社会運動の経験を持っている人たち、ということではないかと思えます。日本の場合、社会運動にかかわった人は労働組合に近づかない印象がありますが、イギリスでは組合と他の社会運動との関係はどうなっているのでしょうか。

●サルモン イギリスでも似たような傾向がありました。TUCはこれまでのイメージを変えようとしています。報告でも述べたように、今どきの若者が集まるようなコンサートやフェスティバルを行なって、そこで組合のバッジな

どを配っています。例えばレスター地域は、インド人やパキスタン人が多い繊維産業の地域で、女性や低賃金労働者が多い地域ですが、繊維組合がそうしたイベントにアプローチして、インド人やパキスタン人の言語で書かれた組合のビラを配ったりしています。

●高橋 これから若い世代のオルグをどうやって育てていくかが、まさに大問題です。なにしろ現役世代でも組合を作った経験がなくて、シニアの方がたに協力いただいている状況です。NPOとの関係という点では、組合はいわば上意下達的な関係なのに対し、NPOはフラットな関係ということで、行動原理が違い、合わないという面があるのではないかと思います。組合の連中は、物事を決める時、「まず本部に持ち帰ってから」と言っているNPOの人たちから嫌がられますが、逆に組合サイドからいえばNPOの意思決定はどこでなされるのか、ということがよくわかりません。これは日本だけに限った問題ではなく、アメリカでも似たようなことが起きているのが、前回の訪米でわかりました。

◆コミュニティユニオンのオルグの役割

●戸塚 時間をかなりオーバーしていますが、まだふれられていない論点として、次の点を上げたいと思います。組織化アカデミーの訓練生のバックグラウンドからおわりのように、TUCでは社会運動や学生運動の経験がある人が

オルグとして配置され、将来の組織化を担っているというお話でした。私の理解では、日本の連合傘下、あるいは傘下でないにしても中小組合、コミュニティ・ユニオンのオルグやリーダーは、このようなバックグラウンドをお持ちの方だと思っています。問題は、そういった方がたと連合トップとの関係、つまり連合トップが、そうした方がたが日本の運動にとって有益なことをしていると思えるようになったら、日本の労働運動の配置、現状が変わるのではないかと思います。新たに連合が組織化アカデミーを作らなくても、それらの方がたとの関係を調整できれば、日本には新しいタイプのオルグがいると思うのですが。

●高橋 現在の連合方針では、中央産別単位での加盟方式をとっており、地域単位の加盟は認めていないので、連合の組織方針の変更が必要です。ただ、地方連合会には地域ユニオンという制度があつて、当面、産別結集が難しい組合は地域ユニオンに加盟できます。現にいくつかのコミュニティユニオンは、連合の地域ユニオンに入っています。

●コミュニティユニオンで活躍していた人が連合事務局で働いているケースもありますが、オルグの仕事をさせていないのが現状です。何をさしおいても組織拡大が必要だという発想、組織化が労働組合の命であるという方向に転換していく必要があります。

●戸塚 最後に何かありますか。

◆ユニオン・シヨップと日本の労働組合

●山本 潔（東京大学名誉教授） ジョンさんが以前、日本で調査をされたとき見せてもらった調査表に、「あなたはなぜシヨップ・スチュワードになつたのか」という質問項目がありました。その時、ジョンさんと戸塚さんが作つた回答欄には、「シヨップ・スチュワードになるのは我が家の伝統だから」というのはあつたが、「ユニオン・シヨップだから」という項目はなかった。この項目を入れた方がいいのではないかとアドバイスしたところ、回答は「〇〇パーセント」「ユニオン・シヨップだから」でした。ところが今回の調査結果を見ると、「ユニオン・シヨップだから」が一〇〇％じゃない。日本の組合をめぐる環境が非常に変つてきていることを強く感じました。

●戸塚 だいぶ時間をオーバーしておりますので、このあたりで終わりにしましょう。どうもありがとうございました。

【追記】当日、質問がでたものの、時間の関係で取り上げられなかった論点に、以下の諸点がある。①組合合併に関する連合の政策について、②TUC組織化アカデミーに対する構成組織内の支持／反対について、③組合間の競合関係について。

（荒谷幸江）



リストラ時代/雇用をめぐる法律問題

道幸哲也・小宮文人・島田陽一 著

四六判並製／256頁／本体2,000円／ISBN4-8451-0519-5 C3032

会社の言い分、社員の言い分。解雇を宣告されたとき、退職を迫られたとき、転職したいとき…。さまざまな事例をもとにリストラを乗りきる。

旬報社