

労働組合の求心力向上に関する分析

— A 労働組合の分会に着目して —

松岡 康司
連合総研 主任研究員

本調査研究のねらい

職場活動の核を失った労働組合

本研究が掲げている労働組合（の活動）への「理解・共感・参加」（意欲）の中で、共感を生むことが一番難しいのではないだろうか。理解することは物事に一定のロジックと知性があれば可能であるし、参加は極端に言えば強制的に参加させることもできなくはない。しかし、共感とは「他人の考え・主張に、全くそうだと感じる気持ち」であり、あいまいな感情である。それでもあえて労働組合への共感が発生する場合を想像すると、自分の意見・要望が労働組合の活動を通じて実現したとき、または実現まではいなくても労働組合役員が真摯に向き合ってくれたときに、その組合員の心には共感が生まれるのではないだろうか。

一方で、労働組合は古くから「職場を原点とした労働運動」を標榜し、職場組織（分会）を中心とした職場交渉やオルグ（職場対話会）、レク活動などを職場で展開してきた。しかし、1990年代のバブル崩壊以降のいわゆる「失われた30年」の間、企業のリストラなどもあり、労働組合でも内部組織や権限などの合理化・中央集権化が進み、組織率とともに労働組合の求心力は低下していった。さらに2020年からのコロナ禍では、感染防止のための三密回避やリモートワークが進展し、職場活動の中核をなす組合員との対面の活動がほとんどできない状況となってしまった。昨今は対面による活動も少しずつ戻ってきているようだが、リモートワークの組合員も一定数存在するなど職場に組合員がいない状況も散見される。労働組合もZoomなどのWEB会議システムを活用した活動を模索しているものの、コロナ前に実施していたような活動やコミュニケーションには戻れていないのが現状である。

仮説：職場を原点とした運動の再構築

これまでに述べてきたように職場における労働組合の活動は、極めて厳しい状況にあるものの、こういった危機的状況は活動の抜本的な見直しを図る絶好の機会でもある。現下の厳しい状況を乗り越え、組合員が労働組合に共感し、組織の求心力をどうしたら高められるだろうか。筆者は、組合員にもっとも近い労働組合の職場組織の活動にその鍵があると考え、「理解・共感・参加」（意欲）は、当該の組合員の心情から生まれると冒頭に述べたが、それは主に職場組織の活動が起因として生まれてくるからである。

そこで以下の仮説を立ててみた。

<現状>

- ①「理解・共感・参加」（意欲）を組合員が得られる場合は労働組合の職場（に一番近い）組織である。
- ②個人のニーズが多様化し、「理解・共感・参加」（意欲）を組合員が得にくくなっている。
- ③その理由は1990年代以降に進展した組織の合理化や団体交渉など会社対応機能・権限の中央集権化、さらにはコロナ禍を経て対面コミュニケーション活動が職場組織を弱体化し、個人のニーズがつかめない、つかめても対応するための機能・権限が使えていない、または限定的だからである。
- ④企業の再編、人員の都市部集中などにより、分会役員のなり手不足、継続期間の短期化が進み、職場組織に知見が蓄えられない状況がより進展。さらには積極的な役割発揮も難しく、ルーチン的な活動から抜け出せない。結果、②にますます対応できない。

<課題解決策>

- ①職場組織の機能と役割発揮の環境整備を図ることで、低下している組合員からの「理解・共感・参加」（意欲）の回復が可能。
- ②環境整備に向けて、労働組合のリソースを職場組織に可能な限り振り分けるとともに上部組織経験者の活用や上部組織との人事還流による人的リソースを強化。
- ③対面（フェース・トゥ・フェース）を組織活動の基盤としつつ、リモートワークによる職場の現状や限られた予算に伴う現実的な対応、ならびに組合員の参加障壁の解消の観点からWEBを活用した活動の展開。

つまり、職場を原点とした労働運動の再構築こそが、労働組合への「理解・共感・参加」（意欲）につながり得るといふ仮説である。なお、仮説を検証するにあたっては、より職場組織の重要性を明確化するために労働組合内の比較可能な組織である中央組織や職場と中央組織の間にある中間組織など、組織内組織が階層化されているA労働組合に協力を頂いた。

A労働組合について

日本の労働組合の中心的な存在

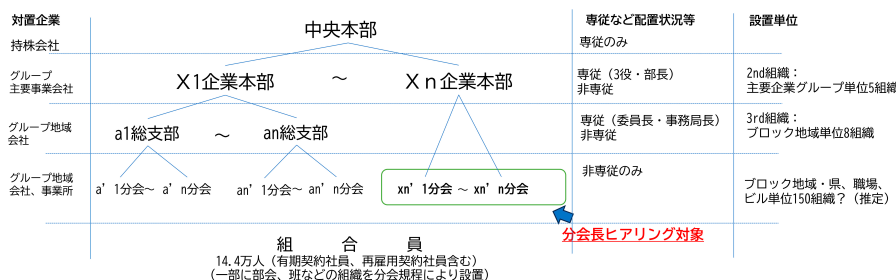
A労働組合は1950年代はじめに前身となる組織が結成された伝統のある労働組合である。対置する企業のメイン事業はインフラ事業であり、それに関連する多くの企業などで大規模な企業グループを形成している。それらのグループ企業で働く従業員を含め、A労働組合は単一労働組合の形態をとり、組合員数は10万人以上の規模である。また、その活動も単組・企業内にとどまらず、社会貢献や平和活動にも積極的に取り組んでおり、上部組織の産業別労働組合や連合にも多くの人材を派遣するなど、日本の主要な労働組合の一つである。

A労働組合の組織構造（図表1）は、①グループの中核企業に対置した中央本部（ファースト組織）、②主な事業会社グループに対置した企業（別）本部（セカンド組織）、③事業エリア等に対置した総支部・支部（サード組織）、④事業エリアや県、ビル、職場等に対置した分会（フォース組織）一

一の4段階を基本構造としているが、③がない3段階や③と④の間にさらに中間的な組織を設置した5段階など、実態に合わせて③以降の組織には様々なバリエーションが存在する。

図表1 A労組における組織構造

A労組規約における分会の定義
 職場活動を推進する「団結体（活動体）」、企業本部（2nd組織）
 または総支部（3rd組織）の組織運営規程で定める



分会は職場活動推進を担う団結体

これらの組織のうち、筆者が仮説において着目する職場組織は分会にあたる。分会は、A労働組合の規約・規程によると「職場活動を推進する『団結体（活動体）』」と定められており、まさに組合員と活動を通じて触れ合う組織として設置されている。ただし、組織人員が1,000人以上の分会や複数県など広域に職場拠点がある分会も存在することから、総分会として下部組織に分会や部会（県、入居ビル、職場単位）などを設置しているケースも少なくない。

A労働組合の運動方針や取り組みは中央本部が議決機関や中央執行委員会、諮問会議で決定した事項に基づき、企業本部、総支部で活動が具体化され、分会で実行される。またこれらの各組織には委員長（分会長）、事務局長を軸に、執行委員会が設置され、一定の権限が分担・譲渡されている。例えば団体交渉については、中央本部から分会まで対置した企業との団体交渉（A労働組合と対置企業における労働協約上の扱いは交渉委員会の設置）の権限を有する。ただし、賃金など労働条件の交渉は中央本部・企業本部のみの権限であり、それ以外の会社施策などの対応など、交渉できる範囲は対する企業側組織階層の権限なども踏まえ、別に定められている。

財政課題の制約下での組織見直し

A労働組合では多くの組合員をまとめ、組織としてのパフォーマンスをより高めることはもとより、対置する企業の事業変化やグループ編制の見直しに応じて、ほぼ常態的に組織体制を見直し、適宜実行してきたが、近年において大がかりな見直しが2つあった。

一つは、1990年代中頃のセカンド組織の見直しである。この見直しは当時、対置企業およびグループ各社の役割や企業グループ体制などの大きな見直しがあり、それに伴いA労働組合においてもセカンド組織として地域エリア単位に設置していた地域本部を見直しされた事業会社ごとに設置しなおし、事業環境の変化に即時対応できる企業本部体制へ移行した。余談ではあるがこの見直し時には1950年代結成

当時の名称や労組旗・歌を変更するなど、UIの見直しにも及び、A労働組合として再スタートを切る改革であった。

もう一つは、2010年頃の企業本部、分会の合併の流れである。背景には企業グループフォーメーションの見直しや組織強化を図る観点もあったが、メインは組合員数減少に伴う将来的な財政課題への対応を見越したものであった。中核企業グループに対置して設置していた8つの企業本部（セカンド組織）を6つの組織に再編し、その傘下の分会も段階的にエリア単位で大ぐくり化する方向で再編がなされた。そのためにこれまで一部を除いて原則認めてこなかった1,000人以上の分会が多数誕生することになった¹。

それ以後もA労働組合では常に組織体制の検討、実施を継続しており、組織見直しの関連においては大規模化した分会の状況を鑑み、分会の組織人員を1,000人以下とすることも含めて現在討議を重ねているところである。

A労働組合の分会に関する分析

先述した仮説を検証するために、A労働組合が組合員を対象に実施している組合員意識実態調査（アンケート）の分析と分会のリーダーである分会長にヒアリングを実施した。

組合員意識実態調査（アンケート）の分析

共感を得る主な組織レイヤーは分会・部会

はじめに組合意識実態調査（アンケート）の分析結果から報告したい。

アンケートの概要は以下のとおりである。

①調査の目的

A労働組合組合員の意識実態を明らかにし、組合活動の基礎資料として活用することを目的におおむね5年ごとに実施

②調査時期

調査票の配布：2020年10月

調査票の回収：2020年11月

③調査方法

アンケート調査票による自記入式

④調査対象と回収率

A労働組合組合員全体の約7%にあたる12,093人に配布

有効回答は10,568人、有効回収率は87.4%

⑤その他

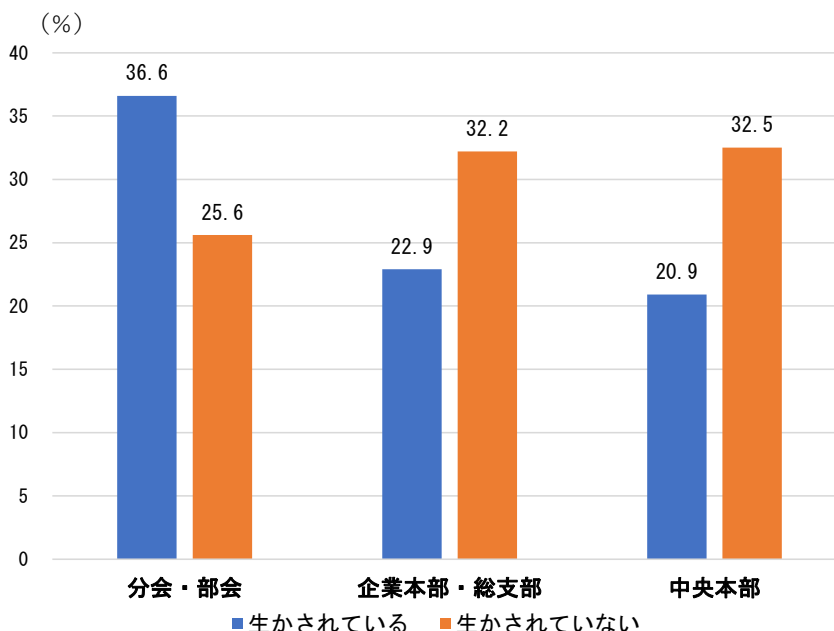
アンケートにおける男女比は約7：3（正社員と正社員以外の比率は約8：2）

¹ 実際には当時、すでに1,000人超えの分会（総分会）も少なからず存在し、追認する形となった。

このアンケート結果を用いてA労働組合の分会を分析するために、組織レイヤー（分会・部会、企業本部・総支部、中央本部の3階層）において、組合員との共感につながる「（組合員の）声や要望の反映度」を各組織の評価と見なす。その結果は図表2のとおりである。

組合員の声や要望が活動に「活かされている」（「十分活かされている」+「ある程度活かされている」）は36.6%と分会・部会が一番高く、その後に企業本部・総支部22.9%、中央本部20.9%が続く。ここで着目したいのが、「活かされている」と「活かされていない」の差である。この差で唯一プラスのポイントになっているのは分会・部会だけである。その理由としては、組合員に直接対応し、役員の顔が見える組織が基本的に分会・部会となっている組織構造に由来すると考える。つまり、A労働組合において自分の意見や要望を受けとめ共感を得ていると思われる主な組織レイヤーは分会・部会と言えるであろう。

図表2 声、要望の反映度



出所：A労働組合「組合員意識実態調査」報告書（2020年調査）

しかし、分会・部会においても「活かされている」は4割を切っており、4人に一人は「活かされていない」と感じている状況は芳しいとは言えない。そこで、もう一つ「あまり活かされていない」と回答した層に着目したい。その理由は、この層がどの組織レイヤーにおいても「活かされていない」層の多くを占めていること、並びに「活かされている」層に変化する可能性が高い点である。以下、先述した仮説を意識し、この「あまり活かされていない」層において、職場課題（職場で発生し、分会が解決すべき課題）への対応の満足度をいくつか分析（クロス集計：職場課題対応の満足度「表頭」、組合員意見の反映度「表側」）を試みた。なお、グラフの作図および分析にあたっては、クロス集計した値からさらに以下の計算したものをを用いた。

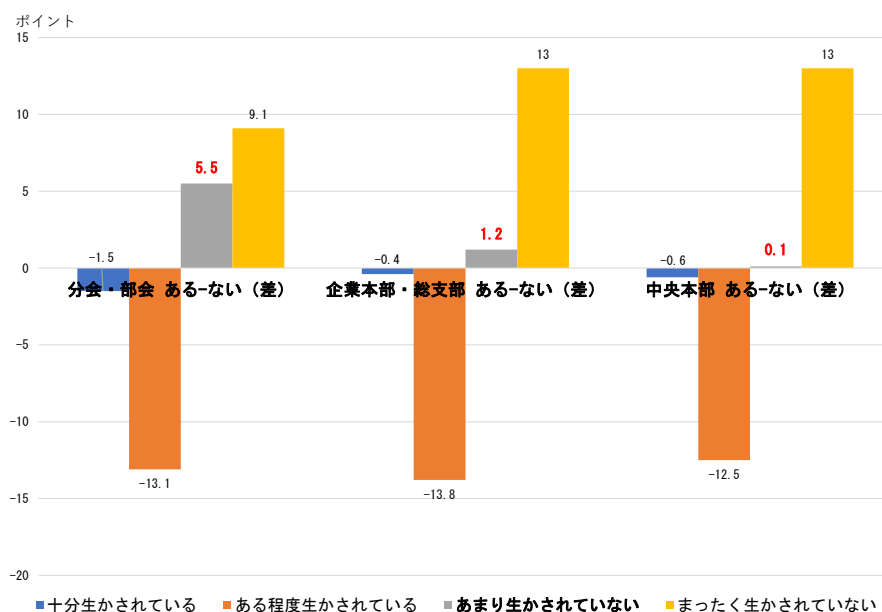
(1) 職場課題の①ハラスメントについては、組織レイヤー間のバラつきや公正性の観点から、ハラスメントの「ある」から「ない」の差をポイントとしてグラフ化(図表3)した。

(2) その他の職場課題②～③については、分析を簡素化・明確化するために各職場課題の回答4種を、ネガティブなもの(例「不満」「非常に不満」の合計)とポジティブなもの(例「満足」「非常に満足」の合計)の2種に集約し、その差(「ネガティブなもの」と「ポジティブなもの」の差)をポイントとしてグラフ化(図表4～6)した。

①職場課題：ハラスメント

設問：グループの会社ならびに顧客・取引先において、過去5年間にハラスメントを受けたことの有無

図表3 ハラスメント「ある」－「ない」の差と組織評価(声、要望の反映度)

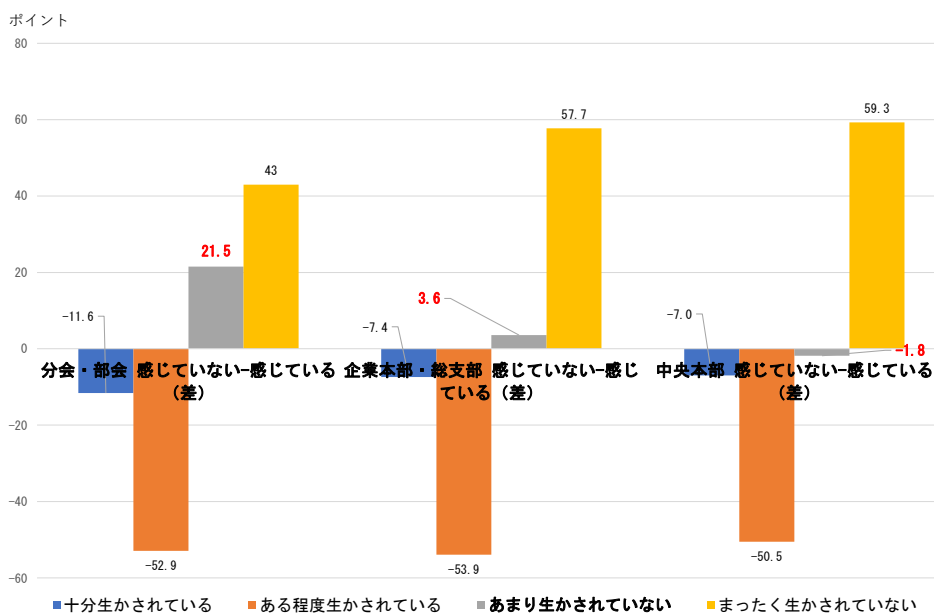


出所：A労働組合「組合員意識実態調査」(2020年調査)データより筆者が集計し作図

②職場課題：仕事のやりがい

設問：仕事のやりがい感

図表4 仕事のやりがい「感じていない」－「感じている」と組織評価（声、要望の反映度）

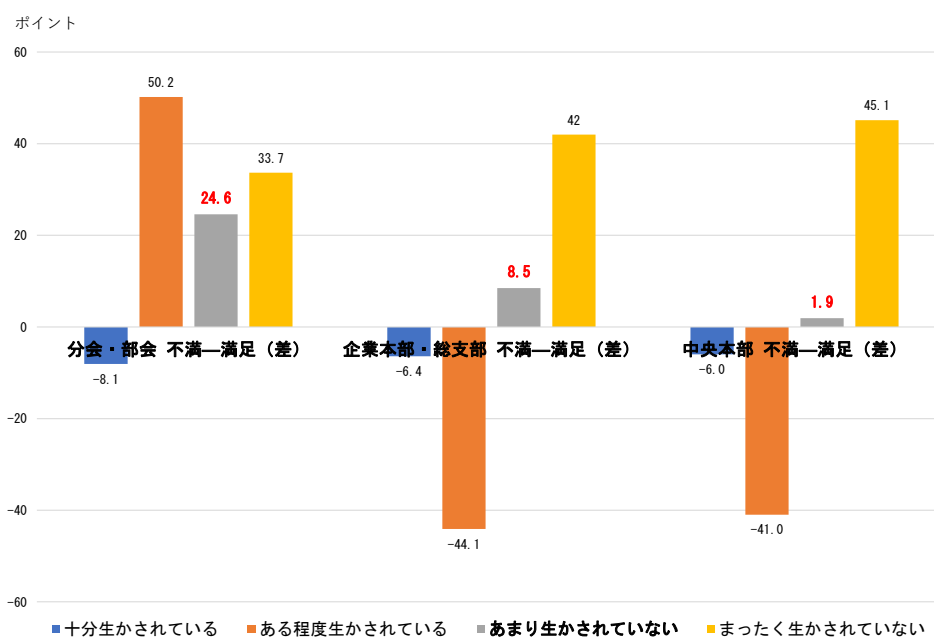


出所：A労働組合「組合員意識実態調査」（2020年調査）データより筆者集計し作図

③職場課題：職場の人間関係

設問：職場の人間関係がよいこと

図表5 人間関係がよい「不満」－「満足」と組織評価（声、要望の反映度）

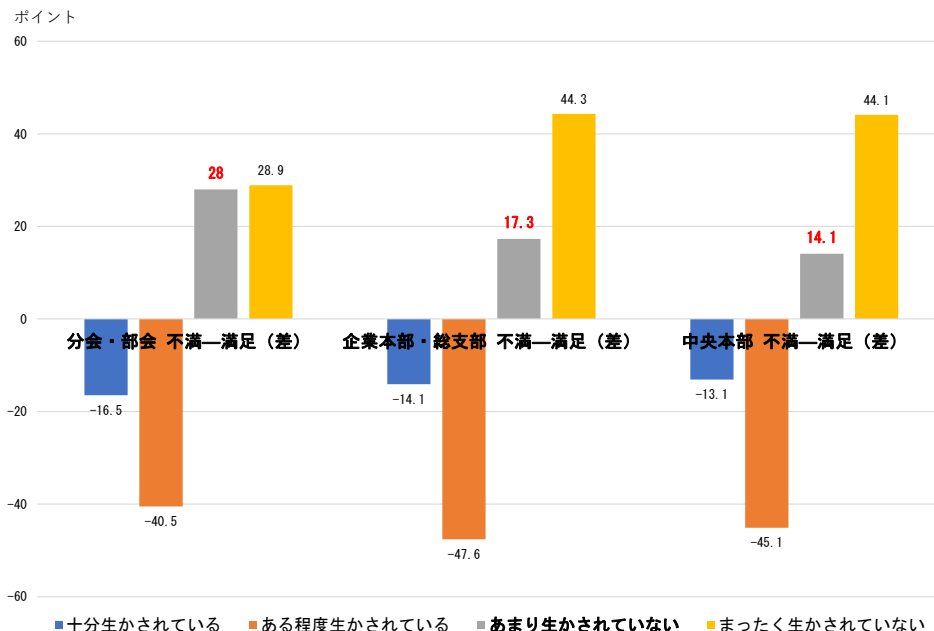


出所：A労働組合「組合員意識実態調査」（2020年調査）データより筆者が集計し作図

④課題：賃金

設問：仕事の現状への満足度 A賃金が高いこと

図表6 賃金が高い「不満」－「満足」と組織評価（声、要望の反映度）



出所：A労働組合「組合員意識実態調査」（2020年調査）データより筆者が集計し作図

職場課題では組織レイヤーへの評価が変わる

図表3～5で声や要望が組合活動に「あまり生かされていない」層（「生かされている」層に変化する可能性が高い）に着目し、分析する。はじめに図表3のハラスメントに関して、各組織のレイヤーにおける「あまり生かされていない」層は分会・部会が5.5ポイント、企業本部・総支部が1.2ポイント、中央本部が0.1ポイントとなった。このポイントはハラスメントが「ある」から「ない」の差であることから、正の数値が一番高い分会・部会にハラスメントは「ある」と回答した組合員が多かったことになる。「十分生かされている」「ある程度生かされている」「まったく生かされていない」のポイントを組織間にも、大きな差異といえるような変化はないが、「あまり生かされていない」層に関しては明らかな差がみられる。

図表4の仕事のやりがいについても「あまり生かされていない」層で、分会・部会が21.5ポイント、企業本部・総支部が3.6ポイント、中央本部が-1.8ポイントという結果が得られ、大きな違いがみられた。図表3と同じく正の数値が一番高い分会・部会に「仕事のやりがい」に「不満」と回答した組合員が多いことになる。逆に負の数値となった中央本部では「あまり生かされていない」層でも「仕事のやりがい」に「満足」と回答した組合員が多いということである。

図表5の人間関係についてはどうだろうか。「あまり生かされていない」層で、分会・部会が24.6ポイント、企業本部・総支部が8.5ポイント、中央本部が1.9ポイントという結果となり、「職場の人間関係がよいこと」に「不満」と回答した組合員が一番多かったのが、ここでも分会・部会となった。

最後に中央本部、企業本部が交渉権限を持つ賃金（職場課題ではない事項）に関して**図表 6**も同様に分析する。「あまり生かされていない」層では、分会・部会が28.6ポイント、企業本部・総支部が17.3ポイント、中央本部が14.1ポイントという結果となり、分会・部会の値が高いというこれまでと同様の傾向がでているが、企業本部・総支部、中央本部の値が他の職場課題とは異なり10%台中盤前後の高いポイントを示している。

以上の結果を踏まえ、仮説に対する検証は以下のとおりである。

- ① 「（組合員の）声や要望の反映度」における組織レイヤーとしての評価（単純集計）では、分会・部会が上位組織より高い。このことから、組合員に近い組織がより共感が得やすいと考えられる。これは仮説<現状>①と符合する。
- ② 一方で、「声や要望の反映度」が一番高い分会・部会においても「生かされている」は37%程度であり、A労働組合は「理解・共感・参加（意欲）」を組合員から得られているとは言い難い。これは仮説<現状>②と符合する。
- ③ 「声や要望の反映度」を表側とシクロス集計した各職場課題（表頭）の結果について「あまり生かされていない」層に着目すると、ハラスメントが「ある」、仕事のやりがいが「不満」、人間関係が「不満」と回答する組合員が上部組織と比較して分会・部会に多く存在し、組織レイヤーとしての評価（単純集計）前①との逆転現象が起きている。このことから組合員から比較的組織評価の高い分会においても職場課題の対応によっては、「（組合員の）声や要望の反映度」を上げる伸びしろがあり、その積み重ねで組合員がA労働組合の活動に「理解・共感・参加」（意欲）を得る可能性を示している。これは<課題解決策>①の方向性と合うものである。
- ④ 賃金にも同様の傾向はみられるが、企業本部・総支部、中央本部のポイントが職場課題と比較して高くなっている点は、賃金交渉の当事者性に伴うものと考えられる。つまり、「あまり生かされていない」層がその課題解決を期待する組織レイヤーとそのポイント数は一定の相関関係にあると考えられる。

分会長ヒアリング

組織人員規模拡大と広域化に苦戦

以上の組合員意識実態調査（アンケート）の検証結果を踏まえ、分会の実態と対策を検討するためにA労働組合X企業本部の分会長（役職は2023年6月インタビュー依頼時のもの）4人（a～d分会長）に、2023年11月にヒアリングを実施した。ヒアリング項目と主な聞き取り内容については、**図表 7**のとおりである。

まずX企業本部の成り立ちについて説明する。X企業本部は、2010年頃に検討・論議が始まったA労働組合の組織改革方針に基づき、2013年に3つの企業本部（セカンド組織）を1つに統合した組織である。a分会（長）とd分会（長）以外は、合併前にはそれぞれに違う企業本部に所属していた。またb分

会（長）は先述した3つの企業本部以外から、所属していた企業グループの事業統合に伴い、他の分会（長）より約2年遅くX企業本部に合流した経緯がある。

各分会長は10～30年の役員歴のベテラン層で、c分会長以外は企業本部役員の経験を有する。役員になったきっかけは、「先輩社員（役員）に勧められて」と受動的なものから、「職場課題を解決するために」「上部組織の役員に対応に感銘を受けて」など自ら能動的に役員になったなど様々である。

次に先述した1990年代中頃および2010年頃にA労働組合が実施した組織改革について、分会長はどのように感じていたのか、課題にも触れつつ特徴的な点について述べたい。

はじめに1990年代中頃の組織改革についてである。分会から見ると上部組織が地域エリア単位から所属する企業（グループ）単位に代わっただけであることから、直接的な分会への影響は少なかったといえよう。むしろ、自分の会社事業の案件に集中・特化して対応できるなどのメリットと受けとめる意見がある。一方で中央（東京）と地域間の評価やそれに伴う処遇などの差がこの頃より拡大してきたという重要な指摘がされている。

2010年頃の組織改革については、企業本部のみならず分会の統合も進めたことから、分会の大規模化・広域化が進み、以前のように現地に赴き直接組合員へ対応することが難しくなったなど、課題を持つ分会長がほとんどであった。また3つの企業本部が統合されたことにより上部組織の分会に対する取り組みが下方平準となり、とりわけ情報共有の機会が少なくなったなど、1990年代中頃の組織見直しと比してネガティブな受けとめが見られる。

形骸化する職場労使対応

会社対応の状況については、組合員が働く事業会社、地域支店などの単位で安全衛生委員会、労働時間適正化委員会、男女平等参画会議など定期的な意見交換の場を設置している。また、事業計画など経営に関する意見交換の場である経営協議会（職場労使会議）を会社とのメインの意見交換の場としているが、「会社施策の確認」「意見は言うだけ、聞くだけ」といった形骸化を指摘する声もある。一方、団体交渉については、労働協約に基づく労使交渉委員会の設置基準と権限範囲を理解している分会長がほとんどではあるが、「団体交渉を開催していない（団体交渉と意識して対応していない）」「上部組織ですべて決められているので団体交渉する余地がない」など分会における団体交渉は深刻な形骸化が進んでいると思われる。

図表7-1 分会長ヒアリング

ヒアリング時期：2023年11月

インタビュー		2013年X企業本部に統合 a分会長（旧企業本部Eから）
当該分会の組織概要	所属組合員エリア 組合員数（概数）	関東甲信越全域 2200人
	組織構成	一部の県に部会あり（部会のない県、大規模ビル（組合員の約半数は勤務）には職場代表/職場委員を配置）
	分会執行委員数	18人（都内本社1ビル）
役員歴など		分会を中心に労組役員歴30年以上（企業本部役員経験有り） 役員になったきっかけは職場の労組役員（先輩社員）の声掛け
主な組織改革への対応状況など	①1990年代中頃のセカンド組織の見直し（地域単位から企業グループ単位へ）	企業本部が設置されるにあたり、近隣エリアの分会の統合があった。分会運営や情報共有（事前周知）などに違いがあり、統合後しばらくはギクシャクした雰囲気があった。結果的には所属する組合員数は変わらず、分会トータルとしての役員数に変更はなかった。
	②2010年頃の組織見直し（企業本部、分会の合併）	所属する組合員のエリアが関東全域になった。組合員数は増えたが、もともと800人程度いたので、それ以上増えても感覚的には一緒。この組合員を把握することは難しい。当初は各県に部会があったが、一部を除き部会は廃止（50人未満）、職場代表を配置となった。
会社対応の状況など		会社対応は36協議、安全衛生委員会、労働時間適正化委員会など。男女平等参画会議は会社施策の確認程度の場。 安全パトロール（現場点検）はコロナ以降実施していない。 組合員の相談は、HPから入れるようになってきているが、ほとんどない。たまに会社制度について教えて欲しいという人がいるが、稀な人。
主な分会業務（イベント） （分会によって濃淡あり）		8月分会大会議案作成、分会大会、9月組織内の全体会議、10月生協の取り組み、事業対策課題（企業本部との連携）、1月旗開き（新年会）、職場対話会（企業本部アテンド）、分会委員会議案作成、分会委員会、2月上旬組織委員会への参加、ストライキ確立に向けた取り組み、3月春闘戦術行使に伴う対応、春闘結果に対する職場集会の開催、4月新入組合員対応、5月メーデー参加、6月職場対話会（企業本部対応）、7月分会委員会議案作成、分会委員会 通年（原則業務時間外、または組休/年休）：組織化（中途採用、有期契約労働者）、36協定に関わる日々協議、及び年度更新対応（業務時間内）、エリア内事業対策・各種労使委員会対応（団体交渉など一部業務時間内）、職場ニュース発行（月2～3回）、共済手続き、政治基金の取り組み（組合員個別対応）、執行委員会（月2～3回）、レク活動（年1～2回土日）、上部組織会議参加（毎月）、連合、産別など地域共闘イベント（土日）・会議参加、選挙ボランティア（土日）、上部組織のオーダー（組合員の動員、周知、集約）対応
当該分会の課題（組合員の参加状況、役割発揮など）		県域職場の世代交代が進んでいない。そもそも人員が少ない。人員が豊富な職場では、リモートワークが進みコミュニケーションが取りにくい。もともと希薄だったコミュニケーションが完全にトドメを刺されたと感じる。直接のやり取りの機会が少ないので役員のスカウトも難しい状況。組合員からは参加しやすいとの声もあり、WEB対応も悪くはないが、一度も会ったこともない人とWEB上で対応しても表面的なものになってしまう。仕事でも先輩後輩の付き合いもなく、組合の良さを伝えたり、共済の加入を勧めたりする機会が減ってきている。 職場委員も会社に来る機会が少なくなり、組合員への対応が困難になってきている。 会社側の労働担当も人事異動が早く若い人が多いので、労働組合対応や分会の権限をきちんと知っている人が少なくなっている。 事業計画の会社レクチャーはあるが、経営協議会はない。団体交渉という枠組みでいえば組織見直しや配転があまり回交という意識はない。正直、形骸化は否めない。 具体的な組合員への直接的な対応は部会や職場委員などをお願いせざるを得ないが、個々の対応に濃淡がある。大規模ビルの職場委員は一人で60人程度を受け持つ。エリア内の拠点（職場）は100か所程度であり、対話会を実施しても回り切れないのが実情。
課題解決に向けて必要なこと		コミュニケーションの充実、とりわけ顔を合わせたやり取りが必要ではないか。
仮説、アンケート調査の分析を踏まえた検証・考察に対する感想		アンケート調査のとおり、分会・部会が意見・要望の反映度が高いのは理解するが、上部組織で解決しなければならないものが、意見として上がっていかない。仕方がない部分はある。 分会役員を増やすにしても、なり手がいない、財政の問題もある。

図表7-2 分会長ヒアリング

ヒアリング時期：2023年11月

インタビュイー		2015年X企業本部に統合 b分会長（旧企業本部Fから）
当該分会の組織概要	所属組合員エリア 組合員数（概数）	関東全域 1400人
	組織構成	部会なし（職場代表/職場委員を配置）
	分会執行委員数	19人（都内ロケーションに配置）
	役員歴など	分会を中心に労組役員歴10年以上（企業本部役員経験有り） 契約社員から社員任用され役員になった。 役員になったきっかけは上部組織の役員の対応に感銘を受けて（父親が当該労組の役員経験者）
主な組織改革への対応状況など	①1990年代中頃のセカンド組織の見直し（地域単位から企業グループ単位へ）	直接の対応経験なし
	②2010年頃の組織見直し（企業本部、分会の合併）	グループ会社再編（事業統合）で所属する企業本部が変更した。別会社との統合であったことから、事業運営の対応や分会の立ち上げに労力がかかった。今後も事業再編に伴う組織対応が発生する予定。
会社対応の状況など	会社対応は団体交渉、36協議、経営協議会、安全衛生委員会、労働時間適正化委員会、男女平等参画会議など。とりわけ団体交渉については、企業本部（交渉担当）経験者の事務局長が中心に対応。	
主な分会業務（イベント） （分会によって濃淡あり）	8月分会大会議案作成、分会大会、9月組織内の全体会議、10月生協の取り組み、事業対策課題（企業本部との連携）、1月旗開き（新年会）、職場対話会（企業本部アテンド）、分会委員会議案作成、分会委員会、2月上旬組織委員会への参加、ストライキ確立に向けた取り組み、3月春闘戦術行使に伴う対応、春闘結果に対する職場集会の開催、4月新人組合員対応、5月メーデー参加、6月職場対話会（企業本部対応）、7月分会委員会議案作成、分会委員会 通年（原則業務時間外、または組休/年休）：組織化（中途採用、有期契約労働者）、36協定に関わる日々協議、及び年度更新対応（業務時間内）、エリア内事業対策・各種労使委員会対応（団体交渉など一部業務時間内）、職場ニュース発行（月2～3回）、共済手続き、政治基金の取り組み（組合員個別対応）、執行委員会（月2～3回）、レク活動（年1～2回土日）、上部組織会議参加（毎月）、連合、産別など地域共闘イベント（土日）・会議参加、選挙ボランティア（土日）、上部組織のオーダー（組合員の動員、周知、集約）対応	
当該分会の課題（組合員の参加状況、役割発揮など）	自己評価は2/10。組合員に対してやれていないことがまだまだ多い。組織改編で関東全域が分会になってからは、組合員数も増え、エリアも拡大し、以前対応していたような職場や組合員に対するきめ細かな対応ができなくなった。対話会の組合員参加率が低い。リモートだと反応を感じられないので、距離感、参加感が見えない。比較的歴の浅い役員が多く、団体交渉にしても、どう始めていいのか、いわゆる「お作法」的なものも分からない。今は企業本部経験者の事務局長がいるので、分会業務を分担することもできてきたところ。具体的な組合員への直接的な対応は職場委員などをお願いせざるを得ない部分もあるが、可能な限り現地に行つての対応を心がけている。組合員のいろんな相談は私のところにきちんと割と集まってくる仕組みになっている。相談する人は少数だが、そこは丁寧に対応してる。労働組合が昔と比べれば、求められてない。先輩方が勝ち取った労働条件や法整備で、働く環境が大きく改善された。このような中で毎日組合に誰かが相談に来る職場は逆に異常だと思う。しかし、そのことが労組に無関心と同義になるとまずい。何かあったときに役割が発揮できれば、分会はそれでいい。	
課題解決に向けて必要なこと	コミュニケーションの充実、とりわけ顔を合わせたやり取りが必要ではないか。人材をどう作るか。その人材を少しでも長く活躍してもらうために活動を楽しみたいと思えるようなものにしていく必要がある。上部組織経験者を分会でもしっかり任用していく。	
仮説、アンケート調査の分析を踏まえた検証・考察に対する感想	アンケート調査で組織間レイヤーと職場課題をクロス集計した結果については興味深い。分会でもしっかり対応しなくてはならないと感じる。そういう意味では仮説には同意。その一方で組合員は分会、企業本部、中央本部の役割、権限をどこまで意識してこのアンケートに回答したのかは疑問は残る。	

図表7-3 分会長ヒアリング

ヒアリング時期：2023年11月

インタビュイー		2013年X企業本部に統合 c分会長（旧企業本部Gから）
当該分会の組織概要	所属組合員エリア 組合員数（概数）	九州を除く西日本エリア 650人
	組織構成	事業所所在地に部会（3か所）有り
	分会執行委員数	15人（2部会に執行委員を配置）
	役員歴など	分会役員歴20年以上 役員になったきっかけは長時間労働やハラスメントなどの職場課題を解決するため
主な組織改革への対応状況など	①1990年代中頃のセカンド組織の見直し（地域単位から企業グループ単位へ）	組合役員として直接の対応はしていないが、企業本部ができてから、中央と地域の対応に格差が出てきた。とりわけ労働条件切り下げなどの施策やその後の対応のときに感じた。
	②2010年頃の組織見直し（企業本部、分会の合併）	西日本エリアにあった4分会を部会にした流れがある。権限や役割も縮小し、正直、財政問題に伴う合理化だと思った。その一方で上部組織はあまり変わっていない。
会社対応の状況など	会社対応は36協議、職場労使会議、安全衛生委員会、労働時間適正化委員会、男女平等参画会議など。とりわけ団体交渉は職場交渉委員会があるが実施していない。職場労使会議がメイン。事業計画について会社の説明を受け、それに対する労組からのコメントする営み（意見はいうだけ、聞くだけ）、確認の場。 36協議は日々協議は分会、年間の時間外協議は企業本部。 取り組みの流れが受け継がれているので、分会長だけではなく、執行委員全体で活動に取り組んでいる。	
主な分会業務（イベント） （分会によって濃淡あり）	8月分会大会議案作成、分会大会、9月組織内の全体会議、10月生協の取り組み、事業対策課題（企業本部との連携）、1月旗開き（新年会）、職場対話会（企業本部アテンド）、分会委員会議案作成、分会委員会、2月上旬組織委員会への参加、ストライキ権確立に向けた取り組み、3月春闘戦術行使に伴う対応、春闘結果に対する職場集会の開催、4月新入組合員対応、5月メーデー参加、6月職場対話会（企業本部対応）、7月分会委員会議案作成、分会委員会 通年（原則業務時間外、または組休/年休）：組織化（中途採用、有期契約労働者）、36協定に関わる日々協議、及び年度更新対応（業務時間内）、エリア内事業対策・各種労使委員会対応（団体交渉など一部業務時間内）、職場ニュース発行（月2～3回）、共済手続き、政治基金の取り組み（組合員個別対応）、執行委員会（月2～3回）、レク活動（年1～2回土日）、上部組織会議参加（毎月）、連合、産別など地域共闘イベント（土日）・会議参加、選挙ボランティア（土日）、上部組織のオーダー（組合員の動員、周知、集約）対応	
当該分会の課題（組合員の参加状況、役割発揮など）	組織改革をこれまで継続的に実施してきたが、組織強化につながったのかは疑問。下部組織を上部組織が扱いやすくなるための組織強化だと思う。職場からの視点が落ちている。 分会運営は、執行委員のすべきことの流れが残っており、作業分担ができています。この流れがいつまで残るかはわからない。 当該分会の組織人員は減少し、多少は分会の役割を果たせるようにはなった。しかし、専従ではない分会長にとって1000人以上の組織を運営するのは難しいのではないかと。 兼務役員（分会長が企業本部役員を兼務）の制度もあったが利害が対立する際には中途半端な立場とならざるを得ない。 分会にも当該事業会社で何かを決定できる権限が双方にない。 組合員からの相談件数もほぼなく、組合員から頼られているかどうかは疑問。 WEBでのコミュニケーションは質がよくない。モニターでは詳細な顔色までは伺えない。こちらの言っていることが伝わっているのかがよく分からない。相手が興味をもって聞いているのかが分からない。 組合員の声を上部組織に届けるという役割は果たせているとは思っている。ただ動員や集約（特にお金）など上部組織のオーダーに応えるのは段々難しくなっている。きちんとその理由を伝えきれていないものもある。対話会の参加人数も減少している。 社会も会社も成熟している中で、労働組合のありがたみが分りにくくなっていると思う。そのような中そこを一步超えていく取り組みというのはなかなか難しい。	
課題解決に向けて必要なこと	当該組織のみならず、労連や連合などの地域共闘などの取り組みにも参加することから、分会長は組合業務に専念できる環境が必要。 分会にもっと裁量が必要。とりわけ現場の違いに即した内容で決められるような決定権があればいい。	
仮説、アンケート調査の分析を踏まえた検証・考察に対する感想	職場課題と分会の関連性、分会の取り組みの強化が組織への共感、求心力を回復させるというのは同意。	

図表7-4 分会長ヒアリング

ヒアリング時期：2023年11月

インタビュー		2013年X企業本部に統合 d分会長（旧企業本部Eから）
当該分会の組織概要	所属組合員エリア 組合員数（概数）	地方8県 380人
	組織構成	部会なし（県単位に職場代表を配置）
	分会執行委員数	8人（1ビル）
	役員歴など	分会を中心に労組役員歴30年以上（企業本部役員経験有り） 役員になったきっかけは職場の労組役員（先輩社員）の声掛け
主な組織改革への対応状況など	①1990年代中頃のセカンド組織の見直し（地域単位から企業グループ単位へ）	当時は県の分会で役員をやっていたが、再編で部会となり、他県の分会の会議等に参加するなど、手間が増えたが、特段、大きな不都合はなかった。自分たちが仕事、事業に関する自分を自分たちが所属する企業本部が扱えるという点ではメリットがあったと思う。
	②2010年頃の組織見直し（企業本部、分会の合併）	企業本部は再編・統合したが分会としては特段変わることはなかった。しかし、企業本部から出てくる情報は少なくなった。対置する会社も本社、東京からの情報が届いていない。当初は部会もあったが、組織人員が50人を切り、すべての県で部会が廃止された。最後の部会が廃止になった直後、分会役員を2県からだしてもらった時期があったが、なかなか分会所在地まで来てもらう機会が作れなかった。現在の組織改革検討では当該事業会社の東エリア（1000人超）、西エリア（1000人程度）ごとの分会統合が決定されている。
会社対応の状況など	会社対応は団体交渉、36協議、経営協議会、安全衛生委員会、労働時間適正化委員会、男女平等参画会議など。事業課題などに伴う団体交渉は上部組織が決めたことの確認に留まっている（交渉の余地がない）のが現状。	
主な分会業務（イベント） （分会によって濃淡あり）	8月分会大会議案作成、分会大会、9月組織内の全体会議、10月生協の取り組み、事業対策課題（企業本部との連携）、1月旗開き（新年会）、職場対話会（企業本部アテンド）、分会委員会議案作成、分会委員会、2月上旬組織委員会への参加、ストライキ権確立に向けた取り組み、3月春闘戦術行使に伴う対応、春闘結果に対する職場集会の開催、4月新入組合員対応、5月メーデー参加、6月職場対話会（企業本部対応）、7月分会委員会議案作成、分会委員会 通年（原則業務時間外、または組休/年休）：組織化（中途採用、有期契約労働者）、36協定に関わる日々協議、及び年度更新対応（業務時間内）、エリア内事業対策・各種労使委員会対応（団体交渉など一部業務時間内）、職場ニュース発行（月2～3回）、共済手続き、政治基金の取り組み（組合員個別対応）、執行委員会（月2～3回）、レク活動（年1～2回土日）、上部組織会議参加（毎月）、連合、産別など地域共闘イベント（土日）・会議参加、選挙ボランティア（土日）、上部組織のオーダー（組合員の動員、周知、集約）対応	
当該分会の課題（組合員の参加状況、役割発揮など）	400人前後の組合員人数が一番活動しやすい。分会ビル在籍者はもちろん、他県域で働く組合員も名前言われたら、顔が浮かぶ。500人を超えてくると難しいと思う。 企業本部が統合してから、分会で協議、交渉する余地は減少し、形骸化がより進んでいる。対置する事業会社も東京や本社からの情報がないので、分会に対応できないので、労使双方に当事者としての役割が発揮しにくい状況。合併する前の企業本部間で対応が分かるときは、楽なほう、手間がかからない方に流れている。 当該分会では生協資料を関連団体から組合員の自宅に送付せず、分会に送付してもらい、役員から組合員への手渡しを基本としている。コミュニケーションを取る上で貴重な機会と認識している。当該エリアではリモートワークを取る社員が3～4割程度なので手渡しが可能。設備保全系の社員だと2割程度しかない。 県の職場委員がしっかり組合員に対応しており、意見の集約や分会の連絡周知などには問題がない。旧部会単位での引き継ぎは今のところは上手くいっている。先輩の姿をみて後輩が引き継ぐスタイル。 分会の旗開きなどコロナ禍で出来ていなかったレク活動をそろそろ再開し、コミュニケーションの充実を図る。 生活のできるレベルの賃金はもっているので、みんなで団結して何とかしようという気持ちになれない、組合員、とくに若手が増えている。	
課題解決に向けて必要なこと	人材育成が重要だと思う。今の人材育成では表面上・作業上のことしか身につかない。労組とは一体何のために、だれのためにあるのか、しっかり理解する必要がある。かつて人材育成のための学校があった。そこまでとは言わないが、腰を据えた人材育成の仕組みがいるのではないかと。	
仮説、アンケート調査の分析を踏まえた検証・考察に対する感想	賃金以外にも個別のニーズがあることは理解しつつも、分会で何ができるのか。そもそも分会運営すらも危ういところも存在する。 提起している分会をアドバイスする経験豊富な元専従のような仕組みはいいと思う。	

分会業務（イベント）は、年間を通じてほぼ定例化しているものの、マンパワーが求められる取り組みが、ときには土日や宿泊出張なども含め、断続的に実施される。また、資料や分会新聞などの配布・手渡しなど組合員の直接的な対応が、時には集中的に求められることもあることから、分会執行委員のみならず、部会、職場委員などの総がかりの対応が必要な場合も少なくない。ここへの課題感も中央の大規模な分会と地域エリアの分会で違いがみられる。地域の分会では執行委員や地域の職場委員がそれぞれにやるべき業務を把握しており、組織運営ができていている印象をもつ。ただ、人員が減少傾向にある部会、職場委員はもとより、執行部の組織運営の流れが上手く引き継がれていくかを心配する声もあった。一方、中央の1,000人を超える大規模分会では、日々の執行部の業務が分会長に集中する傾向がみられ、分会を回すためには、組合員の対応は部会や職場委員にある程度丸投げせざるを得ない状況となっている。もちろん、分会からの対応依頼にきちんと応えてくれる部会や職場委員もいるが、中には組合員への配布資料を分会室に受け取りに来ない（リモートワークのため来られない）職場委員なども散見されるという。組合員への資料配布、集約は分会の役割のもっとも基本かつ重要なものの一つであり、ひいては全体の活動に与える影響も少なくない。

職場のリモートワーク化とWEBを活用した組合員対応

WEBを活用した組合員対応（対話会）については、ヒアリングした分会長いずれも否定的な意見であった。A労働組合が対置する企業グループは近年、リモートスタンダード（リモートワークを基本とする新たな働き方）を広く導入している。特に中央に所在の大規模分会は、大半の組織人員が都内の一つのビルにおり、ほとんどの組合員がリモートワークで仕事をしている。そのため、組合員がほとんどいない職場もみられ、以前は集合・対面型だった対話会もWEB会議システムを活用しての実施が増えている。分会長たちは、組合員からの参加しやすいとの声を認めつつも、モニター越しでは、話が伝わっているのか、興味があるのか、ないのかがわからないと困惑気味である。当然ながら職場に組合員がいないことから、資料の配布や署名、カンパなどの集約が伴う活動が特に難しくなったという意見もあり、リモートワーク制度の導入そのものが組合活動に大きな影響を及ぼしている。しかし、これには中央に所在する分会と地域エリアの分会では事情が異なる。地方のd分会においては分会が所在するビル、地域の職場も含めてリモートワークを取得している人は3～4割程度（地域では2割程度）に過ぎないという。ここではリモートワーク自体の是非については論議の対象とはしないが、d分会においては、配布・集約などの取り組みはほぼ問題なくできており、組合員との接点の一つとして生かされている。

共通の目標が見いだせない時代

複数の分会長が課題として述べていた特徴的なものが、団結するための組合員に共通の課題が見いだせないというものもあった。A労働組合の労働条件や福利厚生制度は、結成当初から長年の交渉の積み重ねにより、国内企業の中でも比較的高い水準にあり、「労働組合のありがたみが分かりにくくなっている」（c分会長）、「生活のできるレベルの賃金はもらっているので、みんなで団結して何とかしようという気持ちになれない若手組合員が増えている」（d分会長）と指摘する。その中でも労働組合へ

の無関心に危機感を持ちつつも、このような現実を受けとめ、「何かあったときに役割が発揮できれば分会はそれでいい」（b分会長）という意見もあった。

職場コミュニケーションの課題

労働組合への共感を高めるために分会長たちは何が必要と考えているのだろうか。共通しているのは組合員とのコミュニケーションの充実強化である。しかし、その状況は厳しいと言える。a分会長が「もともと希薄だったコミュニケーションに（リモートワークの進展で）トドメをさされた」と指摘しているとおり、コロナ禍以前から労働組合の共感、参加意識は低位にあり、組合員と労働組合のコミュニケーションには課題があったと思われる。組合員とのコミュニケーションを充実させていくための具体策は分会長たちも考えあぐねているのが現状である。新型コロナウイルス感染症が5類感染症となり、レク活動や旗開きのような「飲み会」を復活させようという分会もあるが、従前より指摘されている参加者の固定化、マンネリ化は否めず、コミュニケーションの希薄化を大幅に改善できるのかは疑問も残る。

分会を担う人材確保・育成の課題

もう一つ、分会長が必要なものとして挙げたのが人材確保・育成である。まず人材の確保については、一般的に全国規模の労働組合でも、組織人員の減少と都市部への集中が進み、地域ではすでに労働組合役員のみならず手不足が深刻な傾向にあると言われている。A労働組合の場合、役員の人材確保は、分会長が職場から伝わる人材情報や分会イベントに参加している組合員の中からめぼしをつけ、当人と直接のやり取りをしてスカウトするか否かの判断をするのが基本パターンの一つである。しかし、コロナ禍で分会のイベントが制限され、加えてリモートワークの影響で仕事においても組合員間の直接のやり取りも減少し、人となりが分からない状況だという。

A労働組合における人材育成については、基本的に活動を通じた実践形式がメインであり、集合形式の座学中心の研修については、上部組織が下部組織の役員を対象に、それぞれの組織レイヤーの役割に基づき、節目において必要な知識（座学）を中心に体系的に学べる仕組みがある。しかし、分会役員の継続期間が上部組織と比して短く、まれに役員を継続しても上部組織へ異動するケースが多い。逆に上部組織から分会に戻ってくるケースはあまり多くはない。つまり、分会における実践形式研修の効果は実作業面に限定されがちである。もちろん実作業も重要だが、分会の役割から想定されるめざすべき人材像は、職場組合員をまとめるリーダーシップ、組合員の話や傾聴し、そこから問題の本質を見抜く洞察力を併せ持つ者となる。かつてA労働組合には役員人材育成の専任講師が常駐する専用の施設があった。そこに全国各地から集められた受講者が一定期間宿泊し、専任講師の指導のもと、受講者間が切磋琢磨しながら労働組合の基礎から実践までを学んでいた。分会長の意見の中には、現在の知識/座学中心の研修では得られない、仲間との相互討論や自ら実施した調査・研究で得た経験や知識が習得できる学びの場を求める声もあった。

以上、ヒアリングのまとめとそこから導かれる示唆は以下のとおりである。

- ①A労働組合では1990年代中頃の組織改編の流れの中で、分会の上部組織が地域単位組織から事業単位となり、中央（東京）を中心とした対応の均一化が進んだ。その結果、分会の機能発揮機会（主に団体交渉）が徐々に減少した。また、財政課題から分会の大規模化・広域化が進み、分会と組合員の心理的な距離感が拡大傾向にあると考えられる。これは先述した仮説〈現状〉③、④と符合する。
- ②新型コロナウイルス感染拡大と在宅勤務のスタンダード化（会社施策）によって組合員と分会組織のコミュニケーションの希薄化に一層拍車がかかった。これは仮説〈現状〉③、④と符合する。
- ③①、②などにより、役員の担い手不足も深刻化、役員継続の短期化が進み、分会に活動のためのノウハウが蓄積しにくい状況にあると考えられる。これは仮説〈現状〉④と符合するものである。
- ④人材育成の課題について、現在上部組織が行っている人材育成カリキュラムでは対応が不十分という意見もみられた。これは仮説〈現状〉では想定されていないが、〈課題解決策〉②で一部挽回が可能。
- ⑤分会長たちはWEBでのコミュニケーションより対面コミュニケーションを優先したいと考えている。それは、自分たちのメッセージが伝えやすくなる（相手の反応が見える）ことや、次の役員のスカウトにもつなげたいという理由がある。分会長が対面活動を重視している点については、仮説〈現状〉では想定しきれていなかった。また、〈課題解決策〉③の方向性（WEBを活用した活動展開）とも合っていない。

課題解決に向けて

組合員に向き合った課題解決の積み重ね

はじめに分会の役割発揮についてである。役割とは「組合員意識実態調査（アンケート）の分析」でも判明したとおり、職場課題とそこにおかれた組合員一人ひとりに向き合い、解決する機能を指す。たとえばハラスメントであれば、ハラスメントが発生しない職場環境整備に取り組むのも重要ではあるが、ハラスメントを受けた組合員個人に寄り添い、対応ルールに基づき会社としっかり対応することである。また、仕事のやりがいで悩んでいる組合員がいれば、当人の築きたいキャリアを明確にし、必要な社内・外の研修についてアドバイスすることも、リスクリングや自律したキャリア形成が会社施策で進められているような状況を加味すれば、これからの労働組合に必要な機能となる。

また、職場課題を解決するために、ときには団体交渉などをはじめとしたルールに基づく機能・権限を積極的に使うことも重要である。一人の組合員から発せられた問題の中にも、複数人の組合員の問題であること、場合によっては職場や会社全体に関わるような課題が潜んでいることも少なくないからである。もちろん、分会の交渉権限外の課題は上部組織に対応を要請し、結果はもとよりその理由をしっかりと職場の組合員にフィードバックすることは必須である。

このように組合員に近い労働組合組織が、組合員一人ひとりの意見や課題に向きあい、丁寧に対応し、結果をフィードバックすることを積み上げていくことが組合員から共感を得られる最善の方法であ

ると考える。その結果、同じ企業の中でも多少異なるルールや運用が出てくることも想定されるが、職場労使の権限範囲内であればその違い（職場労使自治）を認め合うことも大切な視点である。

知識とスキルが蓄積される仕組みの構築

次に「人」＝人材について論じる。これまでも述べたとおり、労働組合のほとんどの活動は人が担うことから知識とスキルは人に蓄積されていく。しかし、分会では役員の担い手が不足しており、また役員を担う期間も短く、知識・スキルが身に付いたところには任期満了（A労働組合の場合は概ね1期2年）を迎える。したがって、継続した一部・少数の役員を除いては、スキルが蓄積されず、役員交代後には分会組織として蓄積されたスキルはその前の役員交代時までのレベルに後退することになる。

ここで注目したいのは、c分会長とd分会長のヒアリングにもあるとおり、分会業務が上手く引き継がれている事例である。その要因については、①分会長自身が20年以上の役員経験があり、知識・スキルを伝えることができること、②分会長以外にも知識・スキルを有する執行委員や職場委員等がおり、役員交代はありながらも、知識・スキルの継承が可能な環境（仕組み）があること——があげられる。a分会長においても①については同様であるが、②のような環境になく、知識・スキルの蓄積に関してはc、d分会とは対照的である。

しかし、c、d分会といえども各分会長の知識・スキル経験に負う部分はかなり大きいものと想定され、分会長退任までに次期分会長が育成されていることが極めて重要となる。また、c、d分会のようにすでに分会業務を上手く引き継げるような①と②の状況であれば問題はないが、ゼロから構築していくには中長期的な時間軸で取り組まなければならない。加えて、継承の環境・仕組みがある分会でも、役員の担い手が不足している昨今、その仕組みがこれからも維持できるとは限らない。この解決策を検討するにあたり注目したいのはb分会長のヒアリングにあった上部組織との戦略的な人材還流である。b分会長自身も上部組織である企業本部での役員経験があり、その経験も活かしながら分会業務にあたっているが、分会でも企業本部でも会社との交渉経験がなく、知識・スキルともに不足していた。後年、企業本部で交渉（会社対応）を担当していた別の人材がb分会に還流され、事務局長となり、現在、上部組織で得た知識やスキルを活かし、b分会の団体交渉をはじめとする会社対応の中核を担っている。

このように上部組織から分会への戦略的な人材還流によって、分会組織に知識・スキルを蓄積することができると考える。さらにいえば中央本部などの上部組織で経験を積み、知識とスキルを身に付けてきた専従役員を分会に還流、配置することも考えられるが、分会役員の専従配置は分会の数を踏まえると、財政の問題もありすべての分会におくことは現実的ではない。まずは、一定規模以上の組合員を抱え、分会業務が上手く引き継げるシステムを構築しながら同時に重要な会社対応が必要な分会に当面配置するなどの工夫があるだろう。また、知識やスキルが不足している分会を支援する部隊として、上部組織の専従役員退任者を地域エリア単位に組織してはどうだろうか。A労働組合の場合、専従者が退任したあとに職場に戻るケースもある。そのような退任者がエリアの分会を定期的に戻り、彼らの豊富な経験に基づく知識・スキルを活かし、分会運営はもとより職場課題の具体的な解決方法のアドバイスな

ど、プッシュ型で対応する。ここで気を付ける点は分会にアドバイスどおりの対応を押し付けないことである。あくまでもアドバイスを踏まえ、どう対応するかは分会の判断であることが原則である。

役員継続を促す活動の変革

役員を継続するか、しないかは本人の意思が前提であるのはいうまでもないが、継続してもらうためにb分会長は、活動自体を楽しいものにしていく必要があると意見している。そのためには自ら考え、行動したことが、結果として組合員や労働組合に貢献していることがきちんと実感できる「イノベーション発揮型」²の活動プロセスが求められるだろう。当然このプロセスには、当該役員の行動や結果が適切に評価され、次のステップへの機会を与えられる仕組みも含まれる。

一方、「自ら考える」と「行動する」ことの間には、適切な組織運営のためのオーソライズ（組織的な手続き）が求められるが、労働組合に限らず大きな組織ではオーソライズを得るために労力のほとんどが奪われ、「行動する」ことまで行きつかないことも少なくない。そのような状態が続くと、いかに組織のオーソライズを得るかが目的化し、いわゆる「前年踏襲型」の活動プロセスに陥りがちになる。また、深夜や休日を返上しての活動が常態化している労働組合組織もあると聞く。これでは役員の継続どころか、役員確保も困難になる。そのような分会運営の悪評は職場から近い組織であるがゆえに組合員に伝わりやすい。そもそも労働時間削減、ワーク・ライフ・バランスを標ぼうする労働組合だからこそ、「隗より始めよ」に倣い実践すべきであろう。

先ほど述べたが、A労働組合の人材育成は活動を通じた実践形式が中心であるが、活動自体が楽しく、個々人の負担が軽減されている心理的安全性が高い組織でこそ、実践形式の学びの効果がより高まるものと考えられる。裾野が広く、個人差もある分会役員への研修はベーシックなものを除いては集合型研修では難しい面もある。「イノベーション発揮型」の活動プロセスの中で、実践形式の学びを基本としつつ、上部組織による段階別の分会役員向けカリキュラムのアーカイブ化を進め、オンデマンドによる研修で補完することが有効策と考える。

また、このような「イノベーション発揮型」の組織を作るためには、上部組織からの財政支援も必要となる。これまでの一律的な分会活動費の算出を見直し、組合員とのコミュニケーションの充実や分会活性化につながる活動度合いなどで、費用が増額していく仕組みづくりも検討に値する。

地域単位に分会を再編成

「分会長ヒアリング」で分会長が口をそろえて指摘していたのがコミュニケーションの課題である。この課題解決に向けては、希薄化が進んだ要因の一つと思われる大規模・広域エリア分会の解消があげられよう。分会長にヒアリングした感触的なものにはなるが、分会の適切な組合員の人数は、400～800人程度、職場の範囲も近隣の県までを基本に最大でも1地方区分とするイメージである。

² 筆者の造語で、組織を構成する人たちの創意工夫、アイデアで活動の革新を図っていくことがプロセスとして実現されている組織モデルのこと。本稿では「前年踏襲型」とは対義として使用している。

現在、A労働組合では、企業グループごとにセカンド組織が設置されていることから、所属する企業本部が異なる分会が同県内や同エリア内に大小・複数存在している。同じビルにあっても別分会が存在することや、全国に分散する職場を1つの分会が対応している例などもある。このような状況で、分会を400~800人の規模とした場合、400人に満たず分会が設置できない職場などが出てくることや800人を超える分会が分割され、同じエリアに企業本部の異なる分会がさらに増加し、組織運営のさらなる非効率化や活動の質的な濃淡が出てくることも考えられる。

以上の状況を踏まえ、ここではセカンド組織を再び地域単位として、分会を再編成することを提案したい。実現すれば、組織運営の非効率の課題解消にもつながり、加えて、役員の人材確保、特に組合員の少ない地方における人材確保の課題、地域活動へのさらなる貢献にも善処できるものと考えられる。その際、企業本部体制へ移行した当時の主目的であった事業会社、グループ単位での対応のあり方も検討してみよう。企業本部が担っていた企業グループの事業対策や賃金交渉などの権限については、各企業グループの会社対応を専門的に行う組織を中央本部内に新設し、そこに移管する。一方で、現場労使で決められる範囲のものは引き続き、分会が責任をもって対応する。さらに、会社対応の案件で地域エリアで横ぐしが必要なものや中央本部と分会との間で対応に調整が必要なものは、地域単位のセカンド組織（地域本部）が対応する。こうすることで職場課題については分会がしっかり対応しつつ、地域内、企業内、企業グループ内である程度合わせなければならない事項のバランスや統一を保つことができるものと考えられる。

バーチャル組織でコミュニケーションを充実

最後の提起はコミュニケーションの充実・強化である。ヒアリングした分会長からすこぶる評判の悪いWEBを活用したコミュニケーションではあるが、対面活動の機会が限定される中においては、WEBの活用は避けられない。また、遠隔地にいる組合員、諸事情で対面の場に参加できない組合員もいる。時間も活動費も人材も潤沢にあるのであれば、分会役員が現地まで赴き対応もできるだろうが、現実的ではない。もちろん組合員一人ひとりと対面する活動が効果的にも一番有効であり、労働組合はその理想を追求すべきである。コロナ禍を経て、ようやく戻ってきた対面での対応時に、そこから得られる情報量や充実感、親近感にはWEBを活用したコミュニケーションで得られるそれと、大きな差があると感じた方も多かったのではないだろうか。したがって、今後も労働組合のコミュニケーションの基本は「フェース・トゥ・フェース」の対面としつつ、一人ひとりの組合員とのさらなるコミュニケーションを充実する観点から、WEB利活用のアイデアを提案したい。

まず、WEB利活用の手法として考えられるのは、Zoomに代表されるWEB会議システムを活用した組合員との対話であるが、これはすでに多くの労働組合で実践されていると思う。そこで一歩踏み込んだアイデアとして、「Slack」に代表されるビジネスチャットなどを活用してはどうだろうか。具体的には分会組織をビジネスチャット内にバーチャル的に再構築し、組合員とのコミュニケーションをと

るというものである³。分会内の各職場を「チャンネル」に見立て、その中に立てられた「スレッド（課題やテーマ）」単位にチャットやリアクションでコミュニケーションを随時図っていくというのが基本的な流れである。ビジネスチャットは時間、空間にとらわれない参加・参画が可能になることに加え、スレッドへのリアクション程度であれば意思も示しやすい。ただし、ビジネスチャット内でコミュニケーションが活発に行われ、かつ適切に運営していくためには、分会役員による管理や迅速な対応が必須であることは言うまでもない。

組合員が自発的に集まる場の設定

一方で、労働組合における「対面」のあり方も変えていく必要があるものとする。多少極端な物言いになるが、これまでの対面活動は労働組合の組合員への一方的な熱意（または都合）で場がつくられていることが多かったのではないだろうか。つまり主な発信者が毎回労働組合という構造が双方向コミュニケーションを希薄化しているという指摘である。組合員との対面活動の場を思い返してほしい。そこにいる組合員は自発的に参加したのだろうか、いつもと同じ顔ぶれでリピーターだけが参加、意見していないだろうか。時には「動員」という形で対面活動の場を作ることも必要ではあるが、組合員のニーズが多様化している中で、これからは組合員一人ひとりと気軽にコミュニケーションができる「対面の場」づくりも重要になってくる。

例えば分会室の一部を期間限定でもいいので、居心地の良いカフェ風に仕立て、組合員に開放してはどうか。分会役員の継続の項でも述べたが、やはり楽しい場所には人が集まり、そこにコミュニケーションも生まれる。本稿の冒頭に「自分の意見・要望が労働組合の活動を通じて実現したとき（中略）労働組合役員が真摯に向き合ってくれた時に、当該の組合員の心には共感が生まれる」と述べたが、組織と組合員の良質なコミュニケーションの場を作っていくことも、組合員との共感を生む鍵になるだろう。

³ 詳細については、労働調査協議会が発行している「労働調査」2021年11・12月号に筆者が寄稿した「テレコミュニケーションの積極的活用で組合活動の充実・強化」を参照のこと。