

総論

「労働組合の未来」 研究会のメッセージ

「労働組合の未来」研究会・検討会

体制

研究会

座長	玄田 有史	東京大学社会科学研究所 教授	[総論、8章]
	宇野 重規	東京大学社会科学研究所 教授	[総論、2章]
	梅崎 修	法政大学キャリアデザイン学部 教授	[総論、3章、13章]
	首藤 若菜	立教大学経済学部 教授	[総論、1章]
	植村 新	関西大学法学部 教授	[総論、7章]
	富永 京子	立命館大学産業社会学部 准教授	[総論、4章]
	村上 陽子	連合 副事務局長	[総論、9章]
	縫部 浩子	連合 総合企画局次長	[総論、10章]

検討会

	古川 大	UAゼンセン 書記長
	伊藤 功	自治労 書記長
	川野 英樹	JAM 副書記長
	北野 眞一	情報労連 書記長 *2023年7月まで
	水野 和人	情報労連 書記長 *2023年10月から
	安原 三紀子	JEC連合 副会長 *2022年7月まで
	寺田 正人	JEC連合 事務局長 *2023年2月から

事務局

	市川 正樹	連合総研 所長	[総論、5章]
	新谷 信幸	連合総研 参与	[総論、6章]
	平川 則男	連合総研 事務局長	[総論、16章]
	伊藤 彰久	連合総研 副所長 *2023年11月から	
主担当	中村 天江	連合総研 主幹研究員	[総論、12章、14章]
	松岡 康司	連合総研 主任研究員	[総論、15章]
	石川 茉莉	連合総研 研究員	[総論、11章]

※役職名は2024年4月時点（途中交代者除く）、[] 内は執筆分担

開催経過

第1回検討会	2022/5/9	・「単組の持続可能性の現状と今後」について検討会委員の発表と議論
第2回検討会	2022/6/13	・「労働組合への理解・共感・参加を高めるために何が必要か」に関する検討会委員の発表と議論
第1回研究会	2022/8/8	・検討会をうけて研究会の今後の進め方に関する議論
第2回研究会	2022/8/26	・研究テーマや方法に関する研究会委員の発表と議論
Web連載	2022/9～	・「社会課題への挑戦」シリーズ
第3回研究会	2022/9/29	・研究テーマと研究ソースに関する議論
第4回研究会	2022/11/7	・労働調査協議会「次代のユニオンリーダー調査」第1回から第5回の変遷」報告と議論 ・中村天江「先行文献における「労働組合の未来像」
第5回研究会	2022/11/28	・組合理念のテキスト分析の進め方 ・中村天江「海外の研究動向（ILERA2022）」 ・新谷信幸「組合活動の消極的経費援助」
第6回研究会	2023/1/13	・中村圭介氏「労働組合のこれまでとこれから」 ・梅崎修委員「勤労者短観2003年から2022年の比較」
第3回検討会	2023/2/7	・進捗報告と今後の進め方に関する全体議論
Web連載	2023/2～	・「海外労組の挑戦」シリーズ
第7回研究会	2023/3/14	・研究会のアウトプットと研究テーマに関する議論
第8回研究会	2023/4/5	・研究テーマに関する議論②
第9回研究会	2023/4/7	・「組合の理念と実践に関する調査」の検討 ・今後の研究推進に関するすりあわせ
第4回検討会	2023/5/9	・研究テーマに関する議論③
調査	2023/6～7	・「組合の理念と実践に関する調査」の実施
第10回研究会	2023/9/4	・中間報告会（全15テーマ）
調査一次報告	2023/10/24	・調査協力13産別に一次集計の報告
第11回研究会	2023/11/29	・最終討論会（全15テーマ）
座談会	2023/12/25	・座談会（玄田有史座長、仁田道夫氏、佐藤博樹氏、中村圭介氏、山川隆一氏）
第5回検討会	2024/4/12	・研究成果と全体メッセージに関する報告 ・今後の展開に関する議論
研究成果公表①	2024/5	・研究成果の前編（8論文）を公表
研究成果公表②	2024/6	・研究成果の後編（8論文）を公表 ・統合報告書の公表

※第1～5回検討会には研究会委員も参加

「労働組合の未来」研究会の狙いとまとめ

「労働組合の未来」研究会

1. 研究の目的

「理解・共感・参加を推進する労働組合の未来」に関する研究では、2022年5月の最初の検討会を始めとして、総計5回の検討会と11回の研究会を積み重ねてきた。研究会には6名の研究者に加えて連合からも2名が参加し、検討会では産業別労働組合の関係者と研究会のメンバーとの間で毎回熱心な議論が繰り返されてきた。

これらの研究を開始するに先立ち、連合総研と連合は、調査研究の目的を次のとおりとしている¹。

「働く」を取り巻く環境が激変するなかで、人々は、安心して、将来に展望がもてる働き方・生き方を求めている。多様な個人が多様な選択をできる社会は、働く人々がキャリア孤立に陥るリスクと隣り合わせのため、労働組合の連带的役割は一層重要になっていく。

しかしながら現在、労働組合の活動に対する社会の共感や期待は必ずしも高いとは言えない。これまでの取り組みを大切にしつつも、組合のニーズに合わなかったり、取り組みが見えなかったりするために、「組合役員のなり手がいない」「組合員獲得にパワーがさかれ、他の活動に力を入れられない」といった、労働組合そのものの持続可能性や発展を脅かす事態も起きている。

また、連合ビジョンや運動方針でもうたわれているように、近年、労働組合の役割は組合員の労働条件や就労環境の改善に留まらず、社会課題の解決や社会提言にも範囲が広がりつつある。組合の内側にいる組合員向けの活動と、社会という組合の外側を向いた活動には、根本的な違いがあるため、労働組合が社会性を獲得し、広く理解や共感を得るためには、新たな手法が必要である。

そこで、「理解・共感・参加を推進する労働組合の未来」に関する調査研究は、単組の活動実態の調査や社会運動との接続、社会（未組織者）の理解・共感の獲得といった、複合的な視点から取り組む。併行して、海外のナショナルセンターや労働組合の活動についても調査し、5年後10年後に向けた労働組合のありようをまとめる。

これらは、未来のみならず、現在における労働組合の役割に関する自己認識と、同時に持続に関する危機意識が、端的に表現されたものとなっている。

さらにこのような問題意識を踏まえて、研究会ならびに検討会で議論すべきポイントとして、以下の追究を目指してきた。

¹ 「労働組合の未来」研究会・検討会の立上げに向け、事務局が作成した事前資料（2022年4月）より抜粋

- 労働組合（単位組合）の眼前の課題克服につながり、かつ、今後の中長期的なあり方の指針となるグランドデザインを、理解・共感・参加という観点から描き出す。
- 単組の持続可能性を高めるための調査研究・提言が一義的な目的だが、そのためには、産業別労働組合やナショナルセンターの役割についても検討し、提言する。
- 労働組合が直面している構造的な課題に対し発展的な解決策を見出すために、労働組合の実務家の実践的知見と、研究者の学術的知見を統合していく。
- 労働組合による労働組合のための閉じた調査研究ではなく、社会的に関心・共感いただけるコミュニケーションをはかっていく。

以下の全部で16章（本総論を除く）からなる本報告書は、2年近くにわたる調査研究の成果である。本研究では、研究会・検討会の参加者に共通する意識として、現状において労働組合に対する理解・共感・参加は、残念ながら、いずれも低い状態にあることを率直に認めることからスタートしている。

そのうえで、現状を変えようと努力している人々の立場に立ち、なにが根源的な課題であるかを見出すことにつとめた。さらには、いまだ開花とまではいかないものの、あるべき未来の方向性を示す事例の発見こそが、重要であるとも考えてきた。

労働組合が抱える諸問題は、リーダーのなり手問題など、単組単体、組合役員などの自助努力などだけでは到底解決しえない根深い社会的問題が根底にあることを認識しつつ、解決に向けての共通認識が、本報告書の一つのきっかけにして深まり、かつ議論が広がることを期待している。

2. 労働組合に対する理解・共感・参加の現状

まずは労働組合の置かれている現状について、「労働組合の未来」研究会・検討会の立ち上げにあたってまとめた資料をもとに確認しておく。

（資料1）労働組合員数・組織率の長期的な推移

労働組合の組合員数は、連合結成時の1989年には1123万人を記録していた。組合員数は1990年代には1270万人まで拡大したものの、2000年代には減少傾向が続いた。その後、2000年代から2010年代はほぼ横ばいで推移しており、現在は辛うじて1000万人を維持する状況にある。

一方、労働組合推定組織率でみると、減少傾向はより長期的かつ持続的なものとなっている。1989年には25.9%であった組織率は、その後継続的に低下し、2021年時点では16.9%まで落ち込んでいる。

反面、パートタイム労働者の組織化は、着実に進展している。1990年代にはパートタイム労働者は、労働組合による組織化がほとんどなされていなかったが、組合関係者の継続的かつ地道な取り組みなどもあって、2021年には136.3万人にまで増加し、組織率も8.4%まで上昇したことは、これまでの労働組合活動の成果であるといえる。

労働組合員数・組織率の長期的な推移

近年、長期的な低落傾向に歯止めがかかっているものの、依然、増加には転じていない

図1-1-1 労働組合員数の推移 1947年～2021年 各年6月30日現在

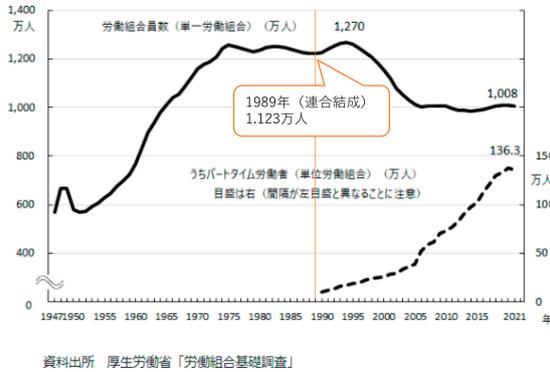
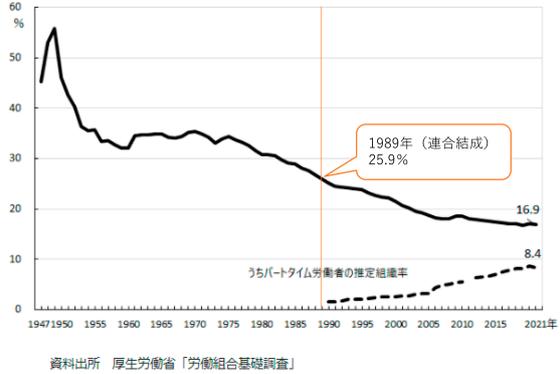


図1-1-2 労働組合 推定組織率の推移 1947年～2021年 各年6月30日現在



3

出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

（資料2）労働組合の浸透度に関する国際比較

また国際比較の観点によれば、労働組合組織率の水準は、日本が著しく低いとはいえないのも、また事実である。組織率は、デンマークなどの突出して高い国がある一方、アメリカやフランスの組織率は10%前後にとどまり、むしろ日本よりも低い水準にある。

反面、フランスでは組織率こそ低いものの、労働協約の適用率は98.5%に達し、交流のある人間関係

労働組合の浸透度

フランスやアメリカは組織率が低くても労働組合に存在感がある
⇒ 日本の労働組合には発展の余地がある

【図表】労働組合の浸透度

	労働組合の組織率	労働協約の適用率	交流のある人間関係として労働組合を挙げる割合
日本	17.5%	16.9%	2.7%
アメリカ	10.7%	11.8%	4.8%
フランス	9.0%	98.5%	11.1%
デンマーク	67.4%	82.0%	17.0%

資料出所：労働組合組織率と労働協約適用率はOECD.stat「Trade Union」「Collective Bargaining」の2014年の値。労働組合と交流がある割合は、リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」2020年の値

4

出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

として労働組合を挙げる割合も11.1%と、日本の2.7%を大きく上回るなど、その社会的な役割や存在感は大きなものとなっている。

ここからは日本の労働組合の課題は、単に組織率の低下や水準にあるだけでなく、真に労働者にとって存在感をもたらしていないことにこそ、目を向けなければならない。いいかえれば、フランスの例などからは、組織率が低下しても社会的な役割を達成することは決して不可能ではないともいえる。

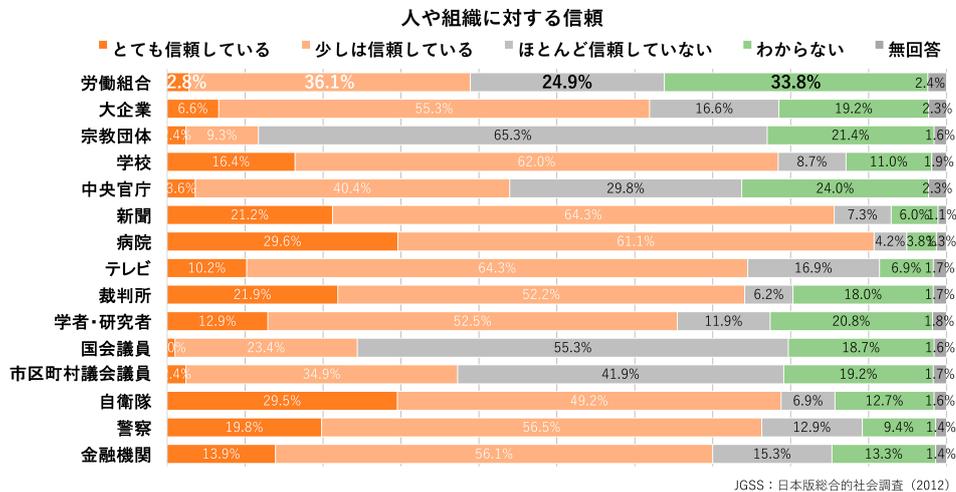
（資料3）労働組合に対する理解

「存在感のなさ」という特徴は、別の調査からも確認される。日本では、人や組織に対する信頼として、病院や自衛隊、警察などは一定の評価を得ている一方、労働組合への信頼はきわめて低い状況にある。さらに深刻なのは、信頼以前の段階として「わからない」という回答が33.8%と、他に比べても突出して多くなっている点である。

労働組合は、批判や不満などの対象となる以前に、そもそもその存在や活動自体が、多くの人々にとって、何をしているのかが「わからない」存在となっているのである。ここにこそ「理解・共感・参加」が必要とされる最も根本的な理由がある。

労働組合に対する理解

労働組合は、あらゆる組織のなかで最も「わからない」と思われている



出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

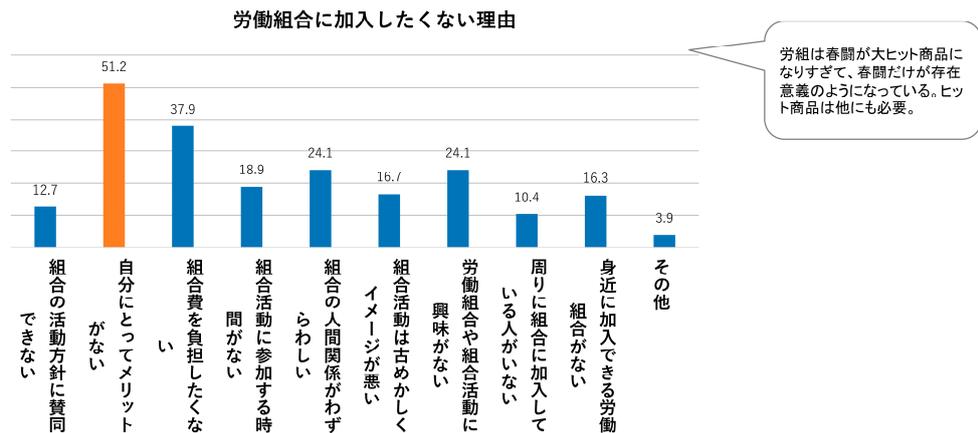
（資料4）労働組合への加入意向

さらに労働組合に加入したくない理由をたずねた調査では「自分にとってメリットがない」という回答が51.2%と、過半数で最多となっていた。労働組合は、組織構成員の労働条件の改善などを重視していることが一般的であるのに対し、組織に入ったとしても自分のメリットになるとは思わないという印象を与えている。

背景として、組合費などの直接的な負担の問題も無視できないが、なにより労働組合に加入することが、自分にとってプラスになるという実感をもたらさない限り、組合の未来は厳しいものといわざるを得ないだろう。

労働組合の必要性が感じられない

労働者は、労働組合に加入するメリットを感じていない
⇒ 個人のニーズや環境の変化にあわせて、活動ポートフォリオをアップデートしていく必要性



リクルートワークス研究所 (2021) 「働く人のボイス調査」

6

出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

（資料5）労働組合が注力している活動

実際、労働組合の実際のリーダーにたずねた調査をみると、「組合員の雇用・労働条件確保の取り組みに専念すべきだ」に賛成する意見が、最も多くなっている。さらには「組合運営にあたっては、極力組合員の意思を吸い上げて反映するよう努力すべきだ」という意見も多数にのぼっており、組合員の民主的な運営に力が注がれている。

反面、女性枠を設けることや政党を通じた政策実現を重視して労働組合の活動に取り組んでいる割合は、必ずしも多いとはいえない。総じて、職場内で既に組合員化している男性社員などの利益を重視した組合活動に、終始している現状が垣間見られる。

労働組合は、組合員の労働条件向上に注力

労働者のライフスタイルやニーズは多様化しているが、労働組合は伝統的な「既存組合員の労働条件の向上」に注力したままとなっている

※女性役員への選出により「ハラスメント対策、両立支援・男女平等に関する課題が前進」（後藤2022）

労働組合のあり方	aの考え					bの考え				
	aに賛成	どちらかといえばaに賛成	どちらともいえない	どちらかといえばbに賛成	bに賛成					
(1) 組合員の雇用・労働条件確保の取り組みに専念すべきだ	25.0%	45.5%	18.0%	8.3%	2.1%	未組織労働者のためにも活動すべきだ				
(2) 労働条件改善の取り組みは賃上げを中心にすべきだ	12.5%	31.7%	36.3%	13.6%	4.8%	賃上げ以外の課題に重心を移すべきだ				
(3) 女性枠を設けるなどして、女性役員の人数を増やすことを優先すべきだ	6.1%	17.0%	26.5%	25.6%	23.9%	女性と男性と区別せずに、組合役員にふさわしい人材を育てることを優先すべきだ				
(4) 政策制度の実現のためには、特定の政党との支持・協力関係を維持すべきだ	6.1%	15.3%	31.6%	23.0%	22.7%	特定の政党にこだわらず、政策の中身に応じて、その都度支持・協力関係を持つ政党を選ぶべきだ				
(5) 企業別労働組合の枠を超えた横のつながりや連帯を重視すべきだ	18.8%	39.2%	30.6%	7.5%	2.5%	企業別組合の枠内での活動に専念すべきだ				
(6) 組合運営にあたっては、極力組合員の意見を吸い上げて反映するよう努力すべきだ	26.1%	38.3%	20.5%	11.3%	2.4%	組合運営は、執行部がリーダーシップを発揮して、組合員を引っ張ってひくべきだ				

労働調査協議会（2015）「第4回ユニオンリーダー調査」／後藤嘉代（2022）「労働組合の「ジェンダー平等」への挑戦」 7

出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

（資料6）組合リーダーがおかれている状況

さらに深刻なのが、組合役員自身の過剰負担の問題である。同じく組合リーダーに対する調査では「執行部へのなり手がいない」という割合は66.9%にのぼった。さらには「組合の職場会議への参加状況が悪い」「魅力あるキャリアではなくなっている」という回答も6割近くに達している。

組合役員も「参加」が困難

現在の組合活動は、組合役員の自己犠牲や長時間労働のうえに成り立っている
組合役員は、組合員との合意形成や参加促進にも課題を感じている

労働組合の持続可能性を脅かす3大課題

- ① 労働組合活動の業務負担が重すぎる
- ② 組合役員になる意義・メリットが感じられない
- ③ 変化の時代に、組合員の潜在ニーズにあった／新しい取り組みができていない

組合役員が組合活動を続けるなかで経験したこと

(14項目中50%越えのもの)

執行部へのなり手がいない	②	66.9%
組合の職場会議への参加状況が悪い	③	59.2%
魅力あるキャリアではなくなっている	②	58.7%
組合役員と組合員間の考え方の違い	③	55.8%
決められた行事にしか取り組んでいない	③	53.5%

組合活動を続けるなかで感じる悩み・不安

(19項目中20%越えのもの)

自分の時間や家庭生活が犠牲になる	①	45.7%
仕事が忙しくて組合業務ができない	①	28.0%
組合が忙しくて仕事に支障をきたす	①	25.8%
代わりがないのでやめられない	②	22.0%
仕事や職場の変化についていけない	②	21.0%

労働調査協議会（2015）「第4回ユニオンリーダー調査」 8

出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

執行部へのなり手がいない理由として、なにより多くが組合役員になると「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」(45.7%)と感じていることが大きい。働き方改革を通じて、長時間労働の是正が社会的課題になっているが、労働組合の活動時間の削減や適正化も同時に取り組むべき重要課題となっている。すなわち**組合役員の働き方改革**が、求められている。

3. 理解・共感・参加が得られない背景と理由

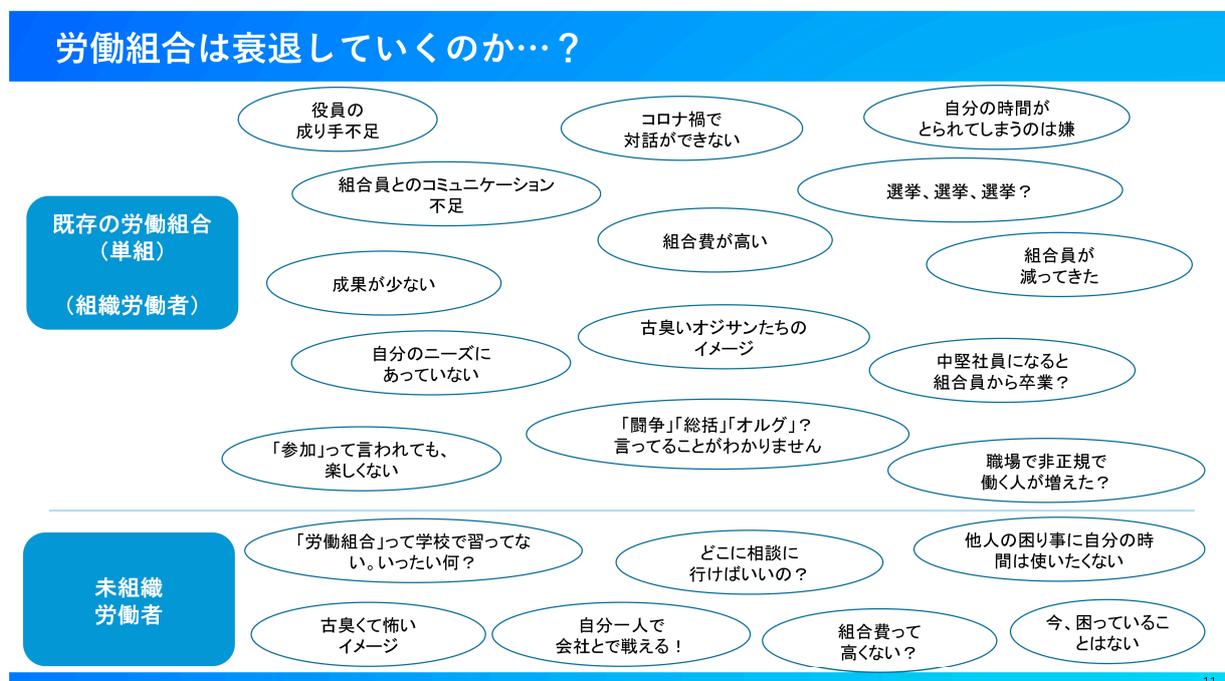
(資料7) 労働組合への期待が広がらない要因

以上の労働組合を取り巻く現状を踏まえた上で、労働組合に理解・共感・参加が得られていない背景と理由について、検討会ならびに研究会では議論を重ねてきた。

図には、労働組合の将来について期待が広がっていないと思われる背景につながっているキーワードや表現の一部を、既存組合（単組）組織労働者と未組織労働者ごとに示した。

労働組合の活動についてある程度理解していると思われてきた組織労働者でも、コミュニケーションの不足などから理解や共感が広がっていない。そこでは賃金増加や労働条件向上のような実際の利益だけではなく、自由な時間を奪われなくなかったり、**そもそも活動自体が楽しいとはいえない**といった、現代的課題が浮き彫りになっている。

組合に参加していない未組織労働者に至っては、組合はいっそう理解しがたい存在であり、そのために期待など一切感じられない状況となっていることが予想される。



出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

（資料8）企業別労働組合に関する仮説

このような認識のもと、現状の企業内労働組合の特徴を整理したのが、資料8である。そもそも労働者が団結し、自分たちの力で労働条件を改善し、生活水準を高めていく集団であるという**組合の理念自体は今も色褪せるものではなく**、格差の拡大や労働者の孤独化・孤立化が進むなか、むしろますます重要なものとなっていることに、異論は少ないと思われる。

さらに、それらの理念を実現する手段として、これまで労働組合は合議・選挙に基づく民主的運営を基本とし、個人的な問題よりは集団に共通する課題に対して優先的に取り組む傾向があった。同時に、労働者のうち、責任や権限に伴い職場に関する情報が集中する管理職が組合員に含まれないため、情報面で企業に対し不利な状況にあるという課題に絶えず直面してきた。企業別労働組合という存在も、そのような情報の非対称性を克服し、**労使で協調して会社が直面する課題を克服する手段**として機能してきたという評価もできる。

だが、そのような手段自体について現在、変革が求められている。長期雇用や年功賃金といった従来型の雇用システムに見直しの声が高まっているのと並行し、企業別組合についても組織労働者の利益のみを重視した**「内向き」な集団**であるという批判が高まっている。また働き方の多様化などが進む一方、個人のニーズに対応し切れていないという批判も無視できない状況にある。また長期的な視点に基づく労使協調による組織運営を重視してきたことが、**大胆な自己変革が進まず、臨機応変な対応が苦手**となっているという弊害をもたらしているという批判にもつながっている。正社員以外の組合員化も着実に進んでいる一方で、それでも十分に組合への理解と共感を促すだけの広汎な情報提供にはつながっていないことへも、率直な反省が必要となっている。

仮説 企業内労働組合の特徴

労働組合は、労働者が団結して、自分たちの力で、労働条件を改善し、生活水準を高めていく集団

- ・自分たちのための活動が基本
- ・合議・選挙が基本（民主主義）
- ・集団に共通する課題の優先順位が高く、組合員の個人的な問題は優先順位が高くなりにくい
- ・管理職などは組合から抜けるため、組合員（組合役員）は情報や知識において相対的に不利

企業内労働組合の行動原理は、組合員の支持を重視する「内向き」がベース。企業・産業を取り巻く外的環境変化のもとでは、対応が後手に回りやすい（「ダブルループ学習」が難しい）。

ダイバーシティが進み、働く人のニーズが多様化すると、組合員・未加入者のニーズに応えるのが難しくなる。

組合役員が自分たちで方針を変更し、それを組合員に理解・納得してもらうための負荷が非常に大きい（視野狭窄にもとづく自己呪縛に陥り、自己変革が構造的に困難）。

組合は、組合員以外の個人（管理職や非正規労働者など）や社会に対して、情報を発信し、理解・共感を促す活動のインセンティブがない（社会性を持ちにくい）。

12

出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

(資料9) 労働組合活動への支持・参加が増えない構造 (仮説)

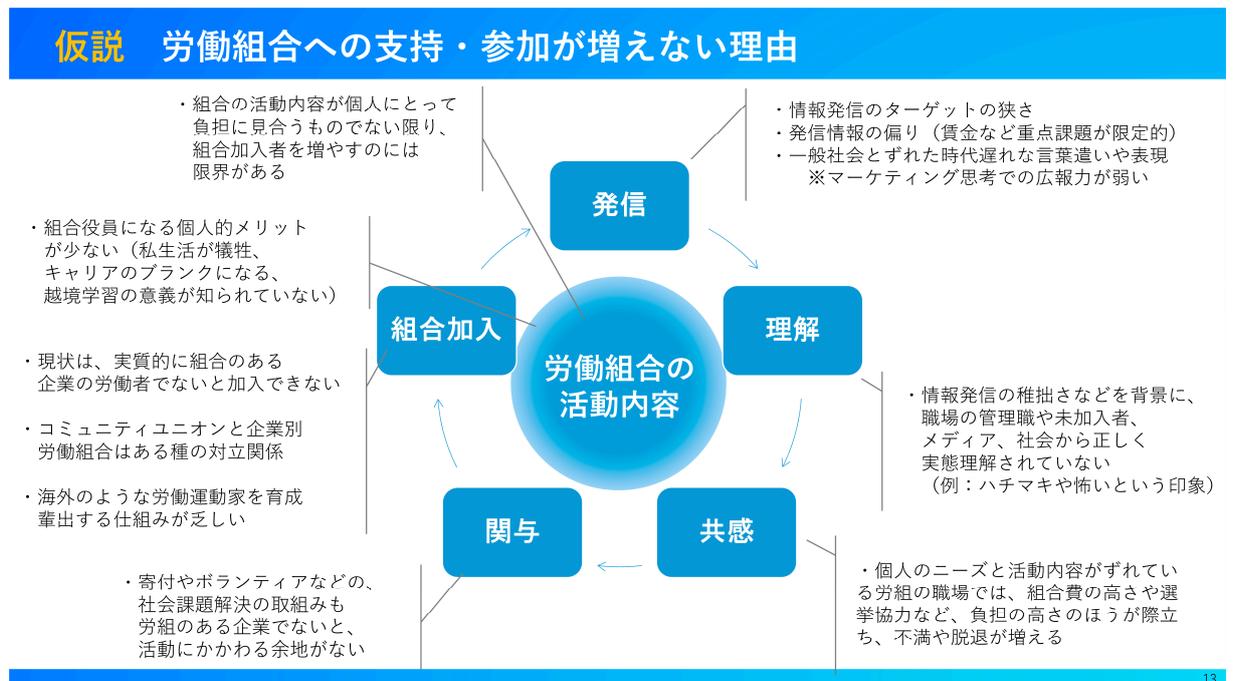
その結果、労働組合への支持や参加が増えない理由として、**組合活動が負のスパイラル状況**に陥っていることが挙げられる。そのスパイラル状況を整理したのが、資料9である。

「組合加入」については、産業構造の変化などからそもそも職場に労働組合がないために入りたくても入れないことも多い。またユニオン・ショップなどの組合加入が形式的なものとなっているために、組合に加入しているという実感も持ちにくくなっている。非正規雇用労働者にとっては組合費という負担が大きいこともある。その結果、組合がどんなにその効果についての情報を「発信」しても届かない。また発信の内容や表現が旧態依然のものであったり、多くの正社員男性を事実上対象とした「内向き」なものでありがちでもあった。

そのために労働組合への「理解」が広がらず、どんなに改善の努力を積み重ねても、実態が正確に把握されず、負担感のイメージばかりが浸透する状況につながっている。そうなると、労働組合に対して「共感」が生まれる余地はきわめて乏しく、積極的に「関与 (参加)」するといった選択も難しくなっているのである。

このような負のスパイラルを断ち切るのは、並大抵のことではない。だが、負の循環をどこかで断ち切ることができれば、そこから循環を正のスパイラルに転換する可能性も少なからずある。

特に研究会および検討会では、まずは「**発信**」のあり方の見直しこそが、現在の労働組合の取り組むべき重要なアクションとして提案された。その発信は、潜在的な組合参加者の多様なニーズを十分に意識した上でなされるべきである。さらに発信は、メタレベル (連合・政策決定等)、メゾレベル (産別組合・地方連合等)、マイクロレベル (単組・分会等) の重層的・同時的に進めていくのが、効果的となる。



13

出所: 「労働組合の未来」第1回検討会 (2022年5月9日) の事前資料

その際は、情報技術（IT）なども活用し、発信者の持続的な負担軽減にも積極的に取り組んでいく必要がある（詳細は各章参照）。

4. 解決すべき具体的な課題

ここまで労働組合を取り巻く環境について考察してきた。発信の内容と手段の見直し以外にも、労働組合にとって取り組むべき課題は山積している。

（資料10）労働組合による健全な職場づくりへの関与

労働組合への具体的な期待の一つが、職場のトラブルにおける労働組合の関与の強化である。

最近の調査においても、従業員の悩み、不満、苦情、トラブルなどについて、労働組合が相談のつてくれたり、解決に向けた支援をしてくれると思っていないという回答は、過半数を上回っていた。

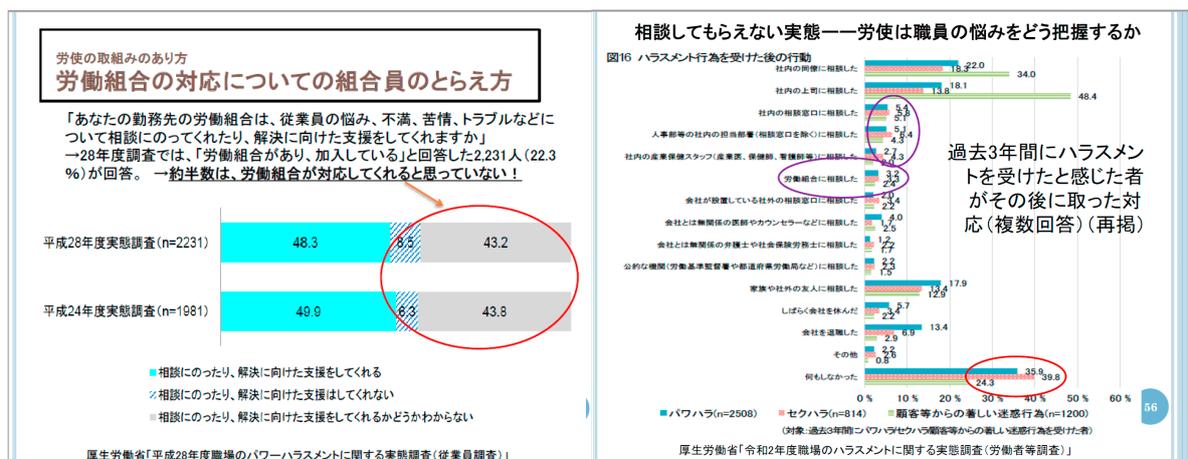
一方で、政府が労働問題のワンストップサービスとして設置している全国の総合労働相談コーナーには、多数の相談が寄せられ、その第1位は9年連続して職場での「いじめ・嫌がらせ」となっている。さらに正社員の離職理由としては、賃金や仕事内容を上回り、職場の人間関係が最多となっている。

だが、ハラスメントなどの職場の対人トラブルに対して、被害を受けた労働者が労働組合に解決に向けた相談を持ちかけているケースは、全体として少数にとどまっている。一方で消費者からの理不尽な苦情（カスタマー・ハラスメント）に対して、労働組合が企業に適切な対処を求めた結果として、一定の措置が実施された成果もみられている。

（例1）職場のトラブルにおける労働組合の関与

労働組合がある企業でも、半数の労働者が労働組合を頼りにしていない

総合労働相談の1位は9年連続で「いじめ・嫌がらせ」
正社員の離職理由の1位は「人間関係」（2位賃金、3位仕事内容）



出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

職場での対人トラブルは、人材確保や生産性向上を重要視する企業にとっても緊急的に解決すべき課題であるものの、その実態について正確な把握が困難な場合も少なくない。その際、**労働組合が企業に代わって適切な情報を取得し、企業に働きかける**ことで、状況を改善することができれば、労働組合への理解や共感が広がる一助となるだろう。

労働組合の活動が、真に企業の利益に直結するとすれば、労使間での合意のもと、組合役員が就業時間中に組合活動を一定の範囲内で行うことにも合理性はある。それは**組合役員の組合負担の軽減**にも直結するものである。

だとすれば、就業時間中の労働組合の活動時間の制限緩和について、連合などもより積極的に経営者側に対して働きかけることも十分に検討に値すると思われる。

(資料11) 組合活動とキャリア形成の関係性

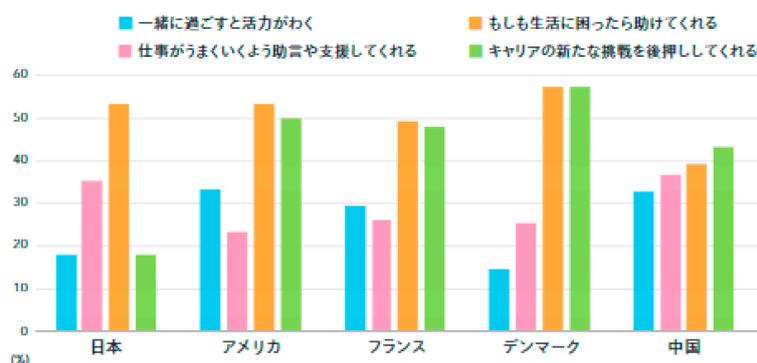
職業生活における本人にとって納得のいくキャリア形成は、働く人々にとって重要性の高い関心事項となっている。

しかしながら、労働組合にかかわることが、自身のキャリア形成につながっているという認識はきわめて低い。労働組合の存在価値として「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」という意識が、アメリカ、フランス、デンマーク、中国などで一定程度広がっている。それに対して、日本では**組合活動がキャリア形成に貢献する**という意識は、きわめて低いままとなっている。

かつて男性正社員を中心に、組合役員を経験することが管理職、人事労務のエキスパート、さらには人事担当の役職への昇進につながるといったキャリア・ルートも存在していた。現在はそのようなルー

(例2) 職業人生は長期化しているが、キャリア支援は不十分なまま

図表14: 労働組合の存在価値



リクルートワークス研究所 (2020) 「5 各国リレーション調査」

15

出所: 「労働組合の未来」第1回検討会 (2022年5月9日) の事前資料

トはきわめて限定的なものとなっているが、社内での昇進以外にも、労働組合を経験することで、いわば「広い世界」を知ることになり（組合活動を通じた越境学習）、より自身にかなったキャリア形成のきっかけとなるといったルートがもっと広がるべきであろう。

特に一つの会社で働き続けることを前提としていない若年雇用者も増えるなか、他では得られない知見の獲得ができるとすれば、労働組合の魅力につながることも期待される。非正規雇用労働者や女性労働者など、これまで労働組合がキャリア形成につながるという期待を持たなかった人々に対しても、組合役員のキャリア形成支援を進めることで、地道ではあるが、同じく組合への理解や関心を高める可能性は決して低くない。

（資料12）単組の持続可能性を高める条件

労働組合単組が持続的に存続可能となるためには、それらの多くが抱えている構造的な課題を直視し、できることから一つずつ着手し、具体的な成果を地道に上げていく努力が欠かせない。

資料12には、単組が持続可能となるための条件の一部を列挙した。いずれも一朝一夕で解決できる問題ではないが、かといって対応が到底不可能なものばかりではない。その際、重要となるのが、産別組合組織などからの情報面・ノウハウ面・人材面等での積極的なサポートである。

なかでも産別と単組が、さまざまな面でコミュニケーションをより深めていくことが、今後の労働組合に不可欠な人材養成につながることへの期待にもなるだろう。

仮説 単組が持続可能であるための条件

- ・組合員のニーズにあい、一定の成果をだせる課題に重点的に取り組める
- ・組合活動に必要な人員・資金を確保できる
- ・組合活動の運営ノウハウを得ることができる
- ・組合役員になることが本人にとってメリットがある

...

組合員から支持され、組合役員への成り手もいる状態を維持できる

<求められる支援>

- ・単組が環境変化に対応するための支援（組合ノウハウの習得や、DXなど）
- ・今日的な課題設定の支援

16

出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

（資料13）組合執行部がいきいきと活動できる好循環

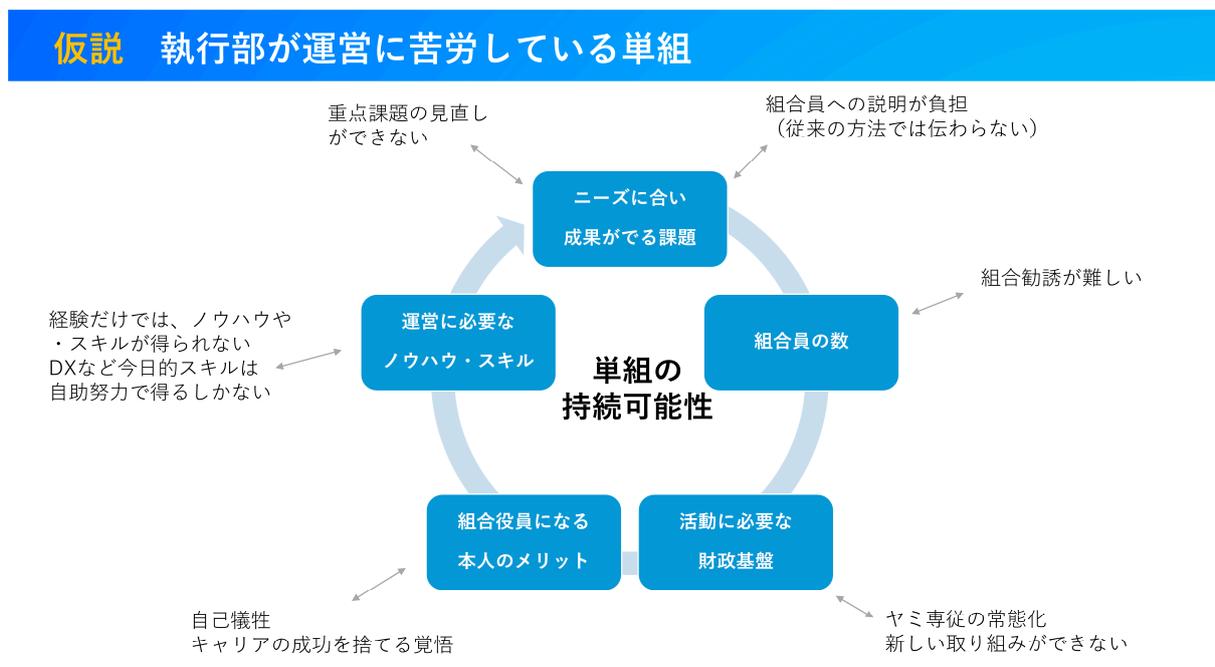
最後に、単組組織のみならず、組合執行部や組合リーダー自体も、負のスパイラルに直面し、日々奮

闘している事実に対しても目を向ける必要がある。

その状況を整理したのが、資料13である。スパイラルである以上、どこかで負の循環を断ち切ることが、まずは当面の課題となる。だとすれば、重要なのは、表のうち「**運営に必要なノウハウ・スキル**」の習得、そして「**ニーズに合い成果がでる課題**」の設定ではないだろうか。そのためには、ここでも産別組合などからの包括的な支援が欠かせないものとなる。

組合活動のうち、成功事例の取り組みなどに関する情報をデジタル技術なども活用して、ノウハウとして提供することは、単組執行部の負担軽減にもつながる。組合員のニーズも多様化しているが、その多様性への対応について、別の単組や産別がどのような工夫を行っているかを知ること、自組織組合の潜在的なニーズにも能動的に応えることが可能となる。

組合員数や財政基盤の確保などは、より労力を要する構造的な課題ではあるが、まずは**単組の執行部**がいきいきと自然体で組合活動を行っている状況を作り出すことが、職場での労働組合の理解・共感・参加をもたらす最も効果的な方法となるだろう。



出所：「労働組合の未来」第1回検討会（2022年5月9日）の事前資料

5. 研究会で浮かび上がった論点

産別労組委員が参加する検討会でこうした前提認識をすりあわせた後、研究会の第1回（2022年8月8日）、第2回（2022年8月26日）では、何を重視して研究会を進めていくのかについて議論した。第3回（2022年9月29日）～第6回（2023年1月13日）では、労働組合に関する国内外の調査研究や提言についてふりかえり、本研究会ならではのアプローチを検討し、研究会では4つの論点を重視して議論していくこととした。

- 労働組合とは何か
- 労働組合はなぜ変革が難しいのか
- 労働組合の現実の変化をどうすれば起こせるのか（変革の実効性）
- 組合運動における重層性

「労働組合とは何か」では、ライフスタイルやワークスタイルが多様化し、「個の時代」が進むなかで集団性をいかに追求するのか、労働者の権利主張と社会正義をいかに両立するのかといった、労働組合のあり方についてあらためて言語化する重要性が語られた。

労働組合の課題や変革の必要性については、2003年の「連合評価委員会最終報告」²を筆頭に数多くの論稿が存在する。にもかかわらず、再び「労働組合の未来」研究会で議論を重ねるのであれば、いまなお解決していない課題や新たに考慮すべき事象は何かをはっきりさせ、それらの解決のために従来以上に実効性の高い変革案や方向性を示す必要があるとの意見が出された。

後述するように、そのひとつは、**組合活動の時間的・金銭的制約を乗り越えるための法制度の提案**である。日本では組合活動は就業時間の外側で行うことが原則だが、海外には就業時間のタイムオフにより組合活動が認められていたり（これにより組合活動を行うための時間的・金銭的負担が少ない）、組合費以外の財政基盤を有した組合運動が存在していた。組合活動における時間的・金銭的制約への対応は、女性や非正規雇用労働者など、多様な人々が組合活動に参加するためにも重要である。

現在、労働組合に強く期待されている多様な人々の包摂に向けて、他にも「ファンダム」や「心理的な壁」といった制度を超えた概念も提起する。心理的な共鳴を重視する本研究会の姿勢は、「コミュニケーション・デザイン」という言葉に象徴され、好事例やコミュニケーション変革について探索することとなった。

さらに本研究会では「組合運動における重層性」に着目することにした。**労働運動の主体者を単組・産別・ナショナルセンター・地域に分け**、それぞれの立場から推進することが組合再興には重要だからである。研究会では労働組合（縦軸）を、「単組」「産別」「ナショナルセンター」に「地域」を加えて構造化した視界図（図14）を作成した。単組自身や上部団体による支援や運動展開が重要との認識は共有されていても、地域における組合運動の可能性はこれまであまり認識されてこなかった³。しかし、人口減少により地域が衰退しつつある日本において、地域住民の仕事と生活を支え、地域経済だけでなく地域社会にも貢献している労働組合の役割は再評価の余地があるはずである。

視界図の横軸には、労働組合が働きかける対象として、「組合員」「社内の非組合員」「社外の未組織労働者」「地域」「社会」「政策・政治」とおいた。労働組合が理解や共感、参加を広げていくには、組合員

² 連合評価委員会（座長：中坊公平）の最終報告では、「①連合の運動全般に対する評価・提言、②連合の運動方針等に対する提言、③労働組合の社会的評価等についてのコメント」がまとめられている。

https://www.jtuc-rengo.or.jp/about_rengo/data/saishuuhoukoku.pdf?31

³ 地域にねざした組合活動の可能性をかねてより指摘してきたのが中村圭介東京大学名誉教授である。「労働組合の未来」研究会では第6回研究会と座談会にお招きし意見を伺った。（参考：中村圭介・連合総合生活開発研究所（2010）『地域を繋ぐ』教育文化協会、中村圭介（2021）『地域から変える（地域労働運動への期待）』旬報社）

に向けた内側の取り組みと、組合の外側に向けた取り組みのどちらも大切である。外側に向けた情報発信の一環として、研究会では「社会課題への挑戦」「海外労組の挑戦」というWebでの事例紹介にも取り組んだ⁴。

(図14)「労働組合の未来」研究会の視界図

働きかけの対象 取組の主体者	社内の非組合員			組合員	社外の 未組織 労働者	地域の 理解支持	社会の 理解支持	政策・ 政治
	管理職	正社員 以外	未加入者 ・脱退者					
単組								
産別								
ナショナルセンター								
地域 (地方連合会・地域協議会)								

第7回研究会（2023年3月14日）以降は、委員と事務局メンバーそれぞれの問題関心と研究会の視界図にもとづき、担当テーマを決め個別に研究を進めていった。それをまとめたのが図15である。研究会として、単組の活動に焦点をあてた研究を厚く配す一方で、組合再興に向けた法政策の提案や地域における組合の役割への注目など、多角的なアプローチにより、労働組合の未来を拓くことを目指した。

(図15) 研究テーマの位置づけ

働きかけの対象 取組の主体者	社内の非組合員			組合員	社外の 未組織 労働者	地域の 理解支持	社会の 理解支持	政策・ 政治
	管理職	未加入者 ・脱退者	正社員以外					
単組	座談会 労働組合の未来のためにできること (玄田)							
	勤労者短観の20年比較 (梅崎)							
	コミュニケーション・デザイン (梅崎)							
	労働組合の理念とその実践 (中村)							
	ユニオン・アイデンティティ再考 (富永)							
	分会：組合員との接点と求心力 (松岡)							
	パート・契約社員のユニオンリーダー (村上)							
産別	キャリアとしての組合経験 (縫部)							
	デジタル時代の組合運動 (中村)							
ナショナルセンター	組織拡大の現状と課題 (首藤)							
	フランスの組合女性リーダー (石川)							
地域 (地方連合会・地域協議会)	企業別組合の未来と労組法 (植村)							
	労働組合と政策形成 (市川)							
	組合への消極的経費援助 (新谷)							
	労働組合と民主主義の未来 (宇野)							
	地方連合会の政策実現に向けた取り組み (平川)							

⁴ 「社会課題への挑戦」シリーズでは、「悪質クレーム撲滅！170万署名で国を動かしたUAゼンセンのカスタマー・ハラスメント対策」「法律、SNS、メディアすべてを駆使して外国人労働者を守る産別労組JAM」「子どもの笑顔は、教員が働けてこそ 残業123時間の教育改革に取り組む日教組」「大学生1.6万人に食料を配った連合北海道 コロナ禍に人と多組織の力を結集」、「海外労組の挑戦」シリーズでは、「脱炭素社会へ！オーストラリアの「公正な移行」次世代につなぐ労働組合」「限界の仕事」から1万人を無期雇用化！ドイツ配送ライダーの連帯」「女性トップ初誕生！フランス労働総同盟(CGT)の男女平等の歩み」を掲載した。https://www.rengo-soken.or.jp/info/union/

6. 理解・共感・参加を広げる16のアプローチ

研究会では最終的に16の論稿をまとめた。労働組合に対する共感や参加を広げ、組合を活性化していくための考察について、概要を紹介していこう。

第 I 部 最先端の研究者が迫る労働組合の問題点と可能性

まず、4名の学識経験者による労働組合の現状と課題に関する分析を示す。

1章「組織拡大の現状と課題」(首藤若菜)

本章では、労働組合の組織拡大の可能性と課題について論じている。推定組織率は低下を続けており、2022年は16.5%と過去最低を記録した。本章では、先行研究に基づいて組織率の変動を4つに類型化し、連合の主要産別労組の組合員数の変動値をもとに分析が行われる。

そのうえで、組織化の取り組みとして、①既存組合が組合員範囲を変更することで組合員を増加させている事例と、②地域連合会に所属するオルガナイザーの活動事例の紹介をもとに、組織拡大の課題を提示する。なお、組織率の低下は、日本のみならず先進諸外国に共通した傾向であるため、国際的な組織率の推移を示し、アメリカとイギリスのナショナルセンターの組織化の取り組みにも言及している。

2章「労働組合と民主主義の未来 —地域とファンダムの可能性—」(宇野重規)

本章は労働組合の役割を、地域との関わりにおいて再検討する。その際、民主主義という視点が特に強調され、企業の内外における民主主義と同時に、地域社会における民主主義の活性化を目指し、両者をいかに連動させていくかが、主たる問いとなっている。

労働組合を考える上では、中間団体という枠組みが重要になる。中間団体とは、個人と国家の間において、個人と個人を結びつけ、個人と国家を媒介／対抗させる役割を持つ。結果として、中間団体の文化が各国の民主化の過程に大きな影響を与えることになる。あらゆる中間集団が弱体化する日本において、労働組合は数少ない健闘している中間団体である。しかしながら、現在労働者の「共同体」的な性格は希薄化し、「組合に入って何の役にたつのか」が改めて問われている。

現在においても、労働組合は労働者の重要な「コミュニティ」であり、労働者の「利益」を守る大切な組織であることに変わりはない。ただし、労働組合はそれに加え、「楽しさ」、「共感」、「自発的なネットワーク」としての側面を強化していく必要があり、この点について近年注目される「ファンダム」の論理も交えて検討する。

本章では労働組合のうち、特に地域で活躍する関係者に対して行ったインタビュー調査をもとに、地域における活動のなかに労働組合の未来があることも強調している。

3章「批判されるより怖いこと —「勤労者短観調査」の20年の比較—」(梅崎修)

本章では、「勤労者短観調査」の2時点比較を行っている。組合の推定組織率は2003年の19.6%から

2022年の16.5%に低下したが、組織率低下の背後には、労働組合運動に対する認識の変容がある。労働組合への期待とは、要約すれば、労働者の要望を経営側へ反映できる「ヴォイス（発言）の力」への期待と言い換えられる。2003年には、まだこの力に対する期待があり、期待があるがゆえに批判もあった。しかしながら、2022年の調査から示唆される事実は、ヴォイスの力に対する無力感、もしくは無関心である。

この数字からわかる変化は「事実」そのものであるが、労働組合の効果が無力であるからとは限らない。多くの先行研究からは、労働条件の改善に対する労働組合の積極的な効果は実証されている。本章では、この事実を一つの確認すべきメッセージとしつつ、この「伝わらなさ」を乗り越える方法について議論する。

さらに本章は、無関心や無力感は「無知」が理由なのではなく、そのため啓蒙も有効ではなく、むしろ無関心や無力感を「期待と批判」に変える労働組合側からの発信力を考えるべきであるという提案がなされる。最後に、カスタマー・ハラスメント（カスハラ：悪質クレーム）対策の実践例に、非組合員の関心も集め、共感による連帯を生み出す「開かれたコミュニケーション」の可能性を見出す。

4章「労働組合は変わったほうがいい？だとすれば、どこをどうやって？ —構成員の多様化、対抗性・政治性、歴史と改革のバランス—」（富永京子）

現代日本における労働組合の「理解・共感・参加」を考えるため、日本社会の社会運動・労働運動全般に対する無理解を踏まえ、労働組合運動の従事者が自らの「改革」をどのように捉えてきたかが、本章では考察される。その結果、労働組合内外への「発信」についてどのような方策を取るかが、とりわけ重要であるとしている。

本章では、1980-90年代に「改革」と「発信」を中心的に検討してきたユニオン・アイデンティティ論を軸に、1980-90年代と2010-20年代の組織改革において何が異なるのかを、先進的とされる4労働組合の中心人物に対する聞き取り調査から分析している。その結果、1980-90年代には主に「労働組合の古臭さ」や「組合活動に内在する政治性・対抗性」を払拭しようとしてきた労働組合が、2010-2020年代には「組合組織の合理化・透明化」「働き方、構成員の多様化への適応」といった形での革新を試みている点が明らかになった。

この点は日本における社会運動組織の変容とも異なるところであり、2000-2010年代前後には社会運動の「見せ方」が重視されたものの、2020年代はむしろ政治的機会に対する即応性、機動性や組織内のダイバーシティが重要視されるようになってきている。このような労働組合と社会運動における変化が、どのような社会環境の変容に由来しているのかを検討するのが、今後の課題であるとされる。

第Ⅱ部 労働組合を取り巻く環境の大胆な転換を働きかける

第Ⅱ部では、労働組合の変革を促すための社会的な制度・政策の見直しや、現状の法律について再検討する。

5章「労働組合と政策形成 —政労使トップによる中期的な経済社会の方向議論の場が必要—」（市川正樹）

現在、個別具体的な労働制度等について、連合関係者が使用者側や公益代表とともに労働政策審議会等で議論する慣行は確立されている。一方、政労使トップが中期的な経済社会全般に関する政策の方向について議論する継続的な場がないことを、本章は指摘する。デフレからの脱却などのためには、まさにそうした場が必要であったという。

かつては政労使等が参画して経済審議会で経済計画等が議論されていたが、民間や地方に委ねる等の観点から省庁再編の際に廃止となった。経済財政諮問会議は短期的な個別施策の議論も多く、適切な場ではない。新しい資本主義実現会議などのアドホックな会議体は個別施策の議論が中心である。かつては（厚生）労働大臣主催の産業労働懇話会が開催されていたが、それも今や開店休業状態となっている。

2023年はトップレベルでの政労使会議が開催されたが、同じくアドホックなものであり、今後は、制度化するか、新たな会議体を設けることが望ましいと主張する。

6章「「労働者代表制」と労働組合法の狭間を埋める —職場の民主主義を守り続けるために—」（新谷信幸）

「雇用社会日本」において、労働組合は職場の民主主義を支える基盤である。しかし、組織率低下が続いていることや、過半数労働組合に代わり、労使協定などを行う過半数代表者制度の課題の多さなどを背景に、「労働者代表法制」の立法化の議論がなされている。

集团的労使関係は労働組合が中核的に担うべきであるが、労働者代表制は、課題の多い過半数代表者に代わって集团的な労使関係を構築し、すべての労働者の意見を民主的に集約し、労働者の多様な利害調整を担いうる可能性を秘めている。一方、就業時間中に有給の活動時間が容認されると、それが禁止されている労働組合との対比において、組合結成や組合加入に対するインセンティブを低下させるとの根強い懸念が労働界にはあり、労働者代表制の法制化に向けての機運醸成を妨げている。

日本では就業時間中の労働組合の活動時間に対し、一定の範囲を除いて賃金を支払うことは、労組法で不当労働行為として厳に禁止されているが、欧州ではこのような法規制はない。また、日本法と同様の規制を行ってきた韓国では、近年、一定範囲でこれを積極的に容認する法改正が行われている。

本章では、職場の民主主義を守り続けるために、労働者代表法制の議論を妨げている就業時間中の組合活動に対する賃金控除について、労働者代表法制と労働組合法の狭間を埋める方策が提案される。

7章「企業別組合の未来と労働法」（植村新）

本章では、企業別組合が「理解・共感・参加」の輪を広げるために労働法、特に労働組合法はどのような役割を果たしうるかを検討している。そこでは、労働組合法に内在する自主性と民主性のジレンマを踏まえたうえで、職場全体の公正な代表であることを労働組合が自ら選び取ることが重要であると指摘し、そのサポートとなる労働法の解釈としてどのようなものが考えられるかを、論じている。

理論的には、今後、団結、団体交渉、団体行動を通して労働組合法の通奏低音を成し、判例や学説を強く規定している複数組合主義を、企業別組合に求められる機能との関係で（また、少数組合の機能強

化との関係でも)どのように理解すべきかが問われているとの解釈が示される。いずれにせよ、労働組合が労働法の基礎を成す以上、労働組合の未来が労働法のあり方を、ひいては雇用社会の未来を規定するとの指摘も傾聴に値する。

8章 座談会「労働組合の未来のためにできること」(玄田有史、仁田道夫、佐藤博樹、中村圭介、山川隆一)

本章では、長年にわたり労働組合とその活動についてすぐれた調査研究を実施してきた研究者(仁田道夫氏、佐藤博樹氏、中村圭介氏、山川隆一氏)に参集いただき、座長からこれまでの研究会ならびに検討会での議論を紹介の上、存分に議論をいただいた。

そこでは従業員代表制(労働者代表制)や労使協議に関する議論から、労働組合への無関心の背景、社員間の利害調整に関する組合関与の可能性、労働組合を支える理念や思想のあり方など、多岐にわたる議論が展開されている。そのうえで、労働組合の未来に活路を開くための方策として、情報の公表・公開に関する徹底(ネーミング&シェーミング)、組合活動に関する法解釈の変更と普及、組合活動についての対価の設定(公務員問題)、管理職層の組合員化の推進等、多くの具体的な提案などもいただいている。

労働組合の実践に日々携わっている方に対しては、ぜひとも本章に込められた研究者のみなさんの労働組合の活動に対する変わらぬ期待をお汲み取りいただき、参考にさせていただければと願っている。

第三部 労働組合は変わる・変えられる — 実践からの提案 —

働き手の多様性への対応が求められる今日、今後の労働組合のリーダーは、いかに育成されるべきなのか。現状の変化の兆しにヒントを求めながら、未来に向かって必要な方策が探究される。

9章 『「壁を壊す」をたどる旅 — パートタイマー・契約社員等のユニオン・リーダー —』(村上陽子)

中村圭介『「壁」を壊す』が世に出されたのが2009年。同書は、非正規雇用労働者の組織化に成功した組合の10の事例をもとに、壁を壊すプロセスにまとめ、今なお多くの組合関係者に読まれている。

同書の出版から15年近くが経過する中で、「壁」を壊した後どのような状況になっているのか、何が「壁」となっていたのかを探るべく、当該の単組のリーダーに対するインタビュー調査にもとづく考察が、本章では行われている。

組織化の成功以降、組合はパートタイマー等の賃金・労働条件の改善を着実に進めていた。パートタイマー等の組合員の組合活動への参加の面では、パートタイマー等の組合役員が当たり前活躍している組織もあった。そうした組合のパートタイマー等の組合役員のリーダーとしての意識は、正社員のリーダーと変わるものではなかった。さらに、パートタイマー等のユニオン・リーダーが「組合が重要」と認識する理由になっているのは、組合がパートタイマー等の組合員も含めた同じ職場で働く者全体の雇用や労働条件、職場環境の改善に関して積み重ねてきた実績にあった。

正規・非正規の「壁」を壊して組織化に挑んだ組合では、さらに「パートタイマーだから」「契約社員なのに」などのアンコンシャスバイアスに基づく心理的な「壁」を乗り越えていることが報告されている。

10章「キャリアとしての組合経験 —女性の担い手確保に向けて—」（縫部浩子）

組合役員のなり手不足が深刻化している。その要因の一つとして、組合役員が魅力あるキャリアでなくなっていることが挙げられる。そこで本章では、キャリア形成という視点から、組合ならではの魅力を探るとともに、組合役員を続ける上での課題を明らかにするため、組合専従ののち職場復帰した女性役員を対象にインタビュー調査を行った内容が示される。

その結果、視野・人脈が大きく広がったことや、ライフワークといえる活動に出会ったことで、全員が「組合役員をやってよかった」と明言していた。組合経験は、人としての成長や生きがいにつながると考えられる。

一方、組合専従期間は、本業から完全に離れるため、職業キャリア上、一定のブランクとなりうることも分かった。組合経験がキャリアのプラスとなるよう、職場における人事処遇への反映、退任後を見据えたキャリア形成支援が求められる。

また、新たな担い手を増やすためには、役員経験の魅力を伝えるとともに、活動時間の保障、女性への丁寧なフォロー、役員退任者との連携など、誰もが参画しやすい運営方策を検討する必要があることなども述べられている。

11章「労働組合におけるジェンダー平等推進とクォータ制 —日仏比較を通じて—」（石川茉莉）

2023年に実施された連合調査によると、連合に加盟する民間の企業別組合（民間単組）における女性組合員の比率は34.9%であるのに対し、女性役員（執行委員）の比率は14.8%にとどまっている。日本の労働組合の未来を展望する際、女性役員・女性リーダーの数を増やし、活躍を推進していくことは、重要な課題である。

女性役員・女性リーダーの数を増やしていく方法として、クォータ制の導入が考えられる。女性の活躍を推進する政策のあり方を考える際、クォータ制等の導入による急進的な変化を目指すのか、現状を踏まえ、合意を重視した漸進的な変化を目指すのかは、大きな論点の1つである。

フランスでは、労働法改正により、労働組合の女性役員のクォータ制が導入された。日本では、フランスのような法規制は存在しないものの、ナショナルセンター、産別・地方連合会、企業別組合（単組）の各レベルにおいて、女性役員・女性リーダーの活用を推進する様々な取り組みが行われてきた。連合を中心に、クォータ制の導入も推進されているが、特に民間の企業別組合では、クォータ制の導入や検討を行う組合は、ごく少数にとどまっている。

本章では、日仏の現状・制度の紹介の後、3つの視点から検討を行っている。第一に、労働組合におけるジェンダー平等を推進していく上で、「そもそもなぜ女性の参画を推進するのか」に立ち返り、「目的や意義」を共有することの重要性を改めて確認している。第二に、近年、女性の活躍推進の新たな政策手法として注目を集めている「社会に対する情報公開」の手法が、連合の数十年間の取り組みの中で行われてきたことを指摘している。第三に、「執行機関への組合員比率に応じた女性の参画機会の確保」を実現するために、これまでの取り組みからさらに踏み込む必要があることを述べている。

12章「Google労働組合の新しさ —デジタル時代のグローバル労働運動—」（中村天江）

本章では、デジタル化やグローバル化、労働者のホワイトカラー化といった変化のなかで、新たに誕生したGoogle Japan Union (G J U) に着目する。

G J Uの結成をめぐるのは、世間から「外資系企業では高報酬と雇用保障はトレードオフであり、両方を望むことはできない」との批判がわきあがった。しかし実際は、退職勧奨を受けた日本人はほとんど辞めており、G J Uの組合員の9割以上が外国人である。なかにはGoogle Japanを解雇されれば、本国に帰らなければならないケースもあった。よって世間のイメージと組合の実態は相当異なっている。

また、G J Uの組合員はデジタルツールを使いこなしたうえで、対面コミュニケーションを非常に重視している。なぜなら、労働組合運動における「当事者性の高さ」と「声の大きさの反比例」「社会・会社・労働組合のなかにおける優位性の違い」を乗り越えるには対面のほうが良いからだ。

いまや日本国内で高度専門人材によってグローバルな労働運動が展開されている。その内実は労働組合運動の射程を大きく広げるものだ。G J Uは伝統的な労働組合の主流とは異なる活動を行っており、労働組合の衰退要因を打開する突破口になる可能性がある。本章では、日本のGoogle Japan Unionを中心に、アメリカや韓国のGoogleの労働組合に関する情報も収集し、労働組合運動の胎動を描き出している。

第IV部 労働組合の未来はコミュニケーション変革のなかにある

共感・理解・参加のためには、コミュニケーションと意思決定の変革が不可欠になる。その背景と方策を探る。

13章「離れた職場に連帯（つながり）を生むコミュニケーション・デザイン」（梅崎修）

本章では、なぜ組織化や活動の活性化は難しいのかという「問い」に迫っている。同じ雇用区分の労働者が、一つの職場に集まって働いていけば、「相互共感」という連帯のための基礎条件は満たされるが、労働者間の距離が広がれば、その「相互共感」をつくることは難しくなる。そのため、組合活動の理解の前に「相互共感」の形成が必要であり、その「相互共感」によって組合運動への参加も深まることを、本章の第一のメッセージとしている。

さらに本章では、距離を、時間、働く空間、雇用区分、企業間という4つで定義する。このような距離の拡大は、もともと確認されていたが、コロナ禍によってさらに進展した。労働組合運動は、これまでユニオン・リーダーによる1対1の対面コミュニケーションを得意とし、組合員を集める時にも拘束性の高い「上からの動員」に依拠してきた。「組合の得意技」が使用制限、もしくは無効化するなかで、いくつかの組合では拘束性は低いが、相互共感が生み出されるコミュニケーション・デザインが模索され始めている。自発性を促す仕組みとして、レクリエーション活動を再設計すること、対面の地域とオンラインを組み合わせる方法などが高く評価できる。本章では、これらの試行錯誤を紹介しながら、ユニオン・リーダーはコミュニケーションを生み出すデザイナーになるべきという主張を、第二のメッセージとして提示している。

14章「労働組合が自ら掲げる理想とは？ —組合綱領と実践の分析—」（中村天江）

労働組合は企業経営とは異なり合意主義にもとづく運動体である。そのため、組合執行部が変革を望んでも、内部の抵抗にあい、改革が頓挫することがしばしば起こる。そこで本章では、組合内部の意思決定や価値判断の寄る辺となる労働組合が自ら掲げる理想について考察する。

組合の綱領、規約、アンケートのコメントを分析したところ、3つに共通するのは「社会的地位の向上」という表現であり、ここに労組の真髓があった。ただし、ユニオン・ショップの労働組合の中には、社会的な理想を掲げている一方で、非正規や無期雇用転換の労働者を組合に入れていない単組が散見され、理想と実践の不一致が生じている。

また、綱領では「民主主義」や「友愛」「連帯」などの壮大な理想を強調しているのに対し、アンケートでは「家族」や「幸せ」といった身近な内容が目立ち、組合の組織決定と組合リーダーの等身大の理想の粒度は異なっている。加えて、「空気」のような存在を目指す組合もあり、良かれと掲げた理想が労働組合の存在感を下げる副作用があることも発見された。したがって、単組が自ら掲げる理想と、その実現に向けた運動ができているのか、あらためて点検し、見直していく必要がある。

他方、綱領や規約は表現の同型性が高く、理想の言語化に関して単組は必ずしも自主性・独立性を発揮していないことも明らかとなった。そのため、産別労組が単組に対して戦略的な関わりを今よりも高めていくことが望ましいことも提案されている。

15章「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）

本章では、組織への共感、求心力を高めるために労働組合は何をすべきかについて、労組の職場組織「分会」に着目し、検討した。ここでは（1）組合員の組織への共感が生まれるのは、なにより職場に一番近い職場組織（分会）である、（2）労働組合と組合員の接点（職場）組織に課題があり、課題の解決または解決可能な仕組みを、分会を中心に構築することが組織への共感、求心力を高める、といった仮説が示される。

A労組の組合員意識実態調査（アンケート）の分析からは、「組合員意見が反映されている」組織の評価（単純集計）として、分会が企業本部、中央本部の上位組織より高いことが明らかになった。一方「組合員意見が『あまり』反映されていない」層と職場課題（ハラスメント、仕事のやりがい等）のクロス集計からは、職場課題に「不満」を持つ組合員は、中央組織や中間組織と比して分会に多いといった逆転現象もみられた。

さらに分会長ヒアリング調査では、団体交渉をはじめとする会社対応が形骸化し、組合員との距離感も拡大するなか、組織見直しによる分会の大規模化・広域化が進みつつあることも判明した。コロナ禍と在宅勤務でコミュニケーションの希薄化が一層進行し、役員の担い手不足や役員継続の短期化によりノウハウが蓄積できない状況となっているものの、分会長はWEBを活用したコミュニケーションには否定的であり、知識偏重の人材育成に課題があるとの指摘などもみられた。

検討の結果、（1）分会機能の発揮による個々人に寄り添った職場課題の解決を地道に重ねることによりさらに労組全体の評価を上げる可能性があること、（2）そのために、組織人員の適正化とそれを実現

するための地方単位の組織編制を見直し、上部組織からの人材還流・支援組織の設置、参加しやすく楽しい活動への転換、WEBコミュニケーションの活用などを通じて、分会へ労組のリソース配分を高めることが必要といった提案がなされている。

16章「地域における「労働者代表機能」を超えて —人口減少、格差が拡大する中での地方連合会の課題—」(平川則男)

地方連合会は、連合本部や産別本部の運動には無い、独自の役割を果たしている。特に地域における労働者代表としての役割に加え、「生活者」「被保険者・納税者」「サービス提供者」との役割も期待されている。

これまでも、連合北海道などでは、地域医療の課題、障害者政策の課題に取り組んできた。しかし近年、地域活性化を中心に運動に取り組むところが増えており、その手法も、経済界、行政、学会、マスコミも巻き込んでの展開となっている。

一方で、こうした地方連合会の取り組みは、単組の組合員から見て、身近な運動となっていないという課題もある。また、地域住民にとっても連合は、組合員のことしか考えていないのではないかという疑念がある。

しかし、労働力不足や格差の拡大という「地方連合会が持つ問題意識」が、具体的な「政策提言能力(人材・知見)」を活かしつつ、地域における「職場内外のネットワーク(行政、経済界、マスコミの関係性)」によってその問題意識を社会化している。更に「地域の問題発見能力(推薦首長、推薦地方自治体議員)」が地方自治体の政策に影響を与え、労働組合の代表機能+生活者の代表機能を超え、「市民としての新たな連帯を形成」(連合評価委員会)も促している。本章では、市民としての新たな連帯が、地方連合会のみならず、地域の労働組合にとっても、新たな活力を呼び込む可能性があることを提言している。

7. 労働組合の未来に向けた提言

労働組合への「理解・共感・参加」が求められるのは何のためか。それは労働組合の維持存続のためではなく、労働者の未来のためである。労働組合は、あくまで労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善、その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として存在している。

ここまで見てきた研究会の全体メッセージや各報告からも、労働組合の自己保全のための未来構想ではなく、組合員であるか否かにかかわらず、労働者(働く人々・働きたい人々)の未来を少しでも明るく照らすための構想であるという視点は共通していたように思う。

そのため、本報告書全体についても、労働組合のレスキューのための提案ではなく、労働者の未来のために労働組合自身が何をどのように変えていくべきか、また労働組合が何を社会に対して働きかけていくべきかが、主に議論されてきた。その上で、未来の雇用社会と民主主義を守り育てるには労働組合がこれからも必要であり(自分ごととしての労働組合)、そのためにこそ、労働者の労働組合に対する理

解・共感・参加が求められているという考え方が重要になっている。

最後に、現在および将来にかけて、労働組合の活動にたずさわる人々へのメッセージを、エールとともに送りたい。以下、○については、各章で示された今後の労働組合の可能性ならびに提案である。詳細については各章にて改めてご確認いただければと思う。

(1) 組合活動におけるコミュニケーション（発信・伝達・共有）手段の刷新

労働組合への理解・共感・参加を高める鍵は「コミュニケーション」にある。情報の発信や伝達、共有に長けている労働組合は、求心力が高く、運動も成果をあげている。続々と生まれている好事例から、組合コミュニケーションのリデザインをはかっていきたい。

- 相互共感のための「コミュニケーション・デザイン」という手法の導入（13章）
- 量よりも熱、利益だけでない楽しさ「ファンダム」の追求（2章、10章、13章）
- 「無関心（わからない）」からあえて「批判」への移行（3章）
- 開放性・透明性の重視（情報公開、「ネーミング&シェーミング」）（3章、8章、11章）
- 空気・黒子を目指すのではなく、組合の存在感が伝わる情報発信（14章）
- 依然として組合に残るアンコンシャスバイアス（心理的な壁）の克服（9章）
- 積極的デジタルコミュニケーションと対面コミュニケーションの進化（12章、13章、15章）
- 分会機能の再評価と見直し（15章）
- 産別労組等による単組の意思決定や戦略推進の支援（1章、12章、14章）

(2) 地域（コミュニティ）に軸足を置いた組合活動のさらなる前進

日本ではこれからも企業別労働組合が主流をしめるという構図は続くだろう。しかし、企業別労働組合は企業内の民主主義や労使自治だけでなく、地域社会における民主主義や自治の牽引者でもある。地域と共にある労働組合として、組合の存在感を高めていきたい。

- 中間団体としての労働組合の役割評価（2章）
- 地域のつながりをベースにした組合活動の再定義（13章）
- 地域オルガナイザーの重要性と萌芽（1章）
- 労働協約の拡張適用や特定最低賃金等の復活（1章）
- 地域単位での分会の再編成（15章）
- 生活者・納税者・サービス提供者としての地方連合会の役割評価（16章）
- 地方連合会による市民的連帯の拡大（16章）
- 地域の慣習・価値観をふまえた運動支援の強化（12章）

(3) 労働組合における人材・ニーズの多様性への積極的対応

雇用形態や性別、国籍、働き方…労働組合におけるダイバーシティ&インクルージョンは拡がり続けている。労働組合がより多くの労働者を代表していくために、組合活動のあり方をアップデートし、個人のキャリア形成と有機的につながる人材育成を行っていく。

- 組合活動のための時間的制約の解消（労働組合の働き方改革）（全体）
- 職場全体の公正代表としての企業別労働組合（6章、7章、8章、9章、14章）
- 組合経験が個々のキャリアにプラスとなる人材育成支援（10章）
- 女性など担い手を増やすための取り組み（9章、10章、11章）
- 非正規雇用、無期転換、子会社の労働者やフリーランス等の包摂（1章、6章、9章、12章）
- 外国人・外資系企業における組合運動の確立（12章）
- 組合に残る硬直的な内部構造や意思決定の変革（4章、14章、15章）
- 迅速な対応と丁寧な対応の調和に向けた取り組み（全体）
- 多様性と一体性の調和（全体）

(4) 法律・政策・制度の再検討と運用見直しに向けた働きかけと実現

労働組合に関する法律・政策・制度に関する提案はこれまであまり行われてこなかった。しかし、労働組合を社会的に評価し積極的に位置づけるには、これらを発展させることも重要である。多様なニーズに応えるための環境整備を大局的な視点から働きかけていく。

- 時代状況を踏まえた労働に関する法解釈の再検討（6章、7章、8章）
- 就業と組合活動に関する時間・賃金管理等の柔軟化（消極的経費援助等）（6章、8章、10章）
- 企業別労働組合と複数組合主義のあり方の検討（7章）
- 組合役員経験が人事処遇上の評価に反映される仕組み（10章）
- 上部組織から分会への戦略的人材還流（15章）
- 正規・非正規の制度上の「壁」の撤廃に向けた取り組み（8章、14章）
- 女性活躍推進のための政策（11章）
- 中長期的かつ総合的な政策決定への組合関与の恒久的制度化（5章）

(5) 組織率にとどまらない新たな目標と指針の設定と追求

労働組合は経済的条件を向上するためだけの組織ではない。人々が長く幸せに生きるための連帯である。そして、そのための取り組みを数多く積み重ねてきた。労働組合が目指す目標と指針をいまいちど言語化し、共通認識にしていくことが運動と変革を推進するチカラになる。

- 複合的目標（組合利益・社会正義・地域持続・個人幸福等）の総合的 pursuit（全体）

- 世界的・構造的潮流としての組織率低下への向きあい方と存在感の回復（全体）
- 不利な立場にある人々の社会的地位向上（14章）
- 個人の成長や生きがい（キャリア形成支援）につながる組合活動の理解普及（10章）
- 理念・根幹と手法・やり方の分離による変革の追求（4章、14章）
- 変革のために、変えないこと、やめることの見極め（4章、14章）
- 同型性の高い組合の自己定義（規約・綱領等）の見直し（14章）
- 困難克服の手がかりとしての歴史的視点の導入（1章、4章、6章、8章、14章）
- 広い視野確保のための国際的視点の導入（1章、11章、12章）

第 I 部

最先端の研究者が迫る 労働組合の問題点と可能性

理解・共感・参加を重視する「労働組合の未来」研究会の報告のうち、最初にお届けするのは、労使関係論、労働経済学、政治思想史、社会運動論などの分野で、現在、日本の学界をリードする研究者による、歯に衣着せぬ率直な労働組合に関する論考である。4名の研究者は、ともに長年労働組合について深い関心を持ち、今後の動向について懸念と期待を抱いてきた人々ばかりだ。

研究会での考察や調査を通じ、労働組合の未来のためには、組合員範囲の拡大や地域オルガナイザーの育成支援、「ファンダム」をもたらす地域コミュニティとしての再構築、現状の「無関心（わからない）」を敢えて「期待と批判」に変えるだけの発信力の強化、理念・根幹と手法・やり方を分離することによる「変革の追求」が必要であることなどが、ここでは指摘されている。

これらの主張や提案を、すぐさま実践に取り入れられる労働組合は、未だ少数ではあるだろう。しかしながら、それぞれの状況に応じて、納得できる指摘に対して、できることから取り入れていく創意・工夫の開始こそが、労働組合の未来のためには欠かせない。

研究者のなかには、労働組合が社会や個人に対して果たし得る可能性について期待する声も多い。その具体的な声として、労働組合関係者に目をむけてほしいと願う。

- 1章 組織拡大の現状と課題
- 2章 労働組合と民主主義の未来 —地域とファンダムの可能性—
- 3章 批判されるより怖いこと —「勤労者短観調査」の20年の比較—
- 4章 労働組合は変わったほうがいい？だとすれば、どこをどうやって？
—構成員の多様化、対抗性・政治性、歴史と変革のバランス—

第Ⅱ部

労働組合を取り巻く環境の 大胆な転換を働きかける

労働組合が置かれている環境は、率直に言って厳しい。将来の改善の兆しもみえない。労働組合の関係者が、どんなに懸命に努力しても、現在の状況のままでは、どうしようもないことすらある。

だとすれば大事なのは、どのような環境を変えるべきなのか、具体的な異議申し立てをすることである。研究会報告の第Ⅱ部は、そんな環境改善に向けた提案から構成されている。

労働組合への無関心が広がっているのは、実態がどうかは別として、労働組合が社会や生活を変えるだけの影響力を発揮していないと、受け止められているからである。そのため、働く人々のための社会的ルールづくりとその決定に、労働組合がもっと実質的に深く関与していかなければならない。労使協調に意義があるのは、労働組合の活動が、ひいては企業の利益にもつながるからだ。一方で、組合活動をするだけの時間がないという声も多い。そうならば、一定の約束のもと、賃金が支払われる就業時間中の組合活動も、ある程度は許容されるべきではないか。それらを踏まえて労働法の解釈と運用も、社会全般であらためて見直す必要がある。

荒唐無稽な提案に聞こえるかもしれないが、数年後には、当たり前になっている可能性はある。あわせて労働組合を長年見つめ続けてきたベテラン研究者による座談会での提案にも、ぜひ耳を傾けてほしい。

5章 労働組合と政策形成

—政労使トップによる中期的な経済社会の方向議論の場が必要—

6章 「労働者代表制」と労働組合法の狭間を埋める

—職場の民主主義を守り続けるために—

7章 企業別組合の未来と労働法

8章 座談会「労働組合の未来のためにできること」

第Ⅲ部

労働組合は変わる・変えられる

—実践からの提案—

第Ⅲ部は、現在の国内外の労働組合の動向に基づく報告から構成されている。現在、多くの人々が「労働組合は何をしているか、わからない」という。だとすれば、大事なのは、労働組合がどのようなことに悪戦苦闘し、その結果として、どのような成果を労働者のために獲得しているかを、丁寧に伝え続けることである。

2000年代以降、パートタイム労働者の組織化は、実のところ、右肩上がりでも上昇してきたことは、あまり知られていない。組織化のポイントは、正規・非正規の壁を、制度面だけでなく、心理面でも破壊することにある。現在、多くの労働者は、賃金や雇用などでの良好な労働条件に加えて、自らのキャリア形成に深い関心を寄せている。組合活動を通じて、視野や人脈が広がり、ライフワークが見つかることは、新たな成長や生きがいを獲得する機会になるはずだ。

海外に目を向ければ、課題を抱えながらも、フランスでは組合女性役員のクォータ制が導入された。多くがリーダーとして負担や責任を担うことを回避したがるのは、日本社会の構造的課題だが、それを本気で一気に変えていくには、クォータ制のような大胆な取り組みについての議論も避けては通れない。Googleの組合結成は、外国人労働者の連帯に加え、デジタルと対面の有機的組み合わせが、現状を打破する突破口になる可能性を示している。

- 9章 『壁を壊す』をたどる旅
—パートタイマー・契約社員等のユニオン・リーダー—
- 10章 キャリアとしての組合経験 —女性の担い手確保に向けて—
- 11章 労働組合におけるジェンダー平等推進とクォータ制
—日仏比較を通じて—
- 12章 Google労働組合の新しさ —デジタル時代のグローバル労働運動—

第Ⅳ部

労働組合の未来は

コミュニケーション変革のなかにある

労働組合への理解・共感・参加は、発信から理解、理解から共感、共感から関与、関与から参加、そして参加が再び発信につながるというスパイラル構造から成り立っている。だが、発信が届いていないことをきっかけに負のスパイラルが生じ、結果的に参加を停滞させている。だとすれば、組合の未来にとって、なにより大事なことは、発信のあり方（コミュニケーション）を見直すことである。それが本研究会の主要なメッセージの一つとなっている。

その点に関連し、組合活動の内容理解に加えて、相互共感を重視した「コミュニケーション・デザイン」に関する試行錯誤が、一部の組合で始まりつつある。労働組合の理想は、社会的地位の向上など、ややもすると大上段なものになりがちだが、組合構成員の視点に立ち、「家族」や「幸せ」などの個別の理想の追求を、組合独自の言葉で語りかけることも、今は求められている。そのときには、職場で働く個人についてもっとよく知っている「分会」の役割も再評価に値する。地域に目を転じると、地方連合会は地域に軸足を置いた労働者代表として一定の機能を果たしているが、今後は地域の住民や生活者の代弁者としての活動や発信が、新たな活力を生むはずだ。

自分たちの発信は本当に届いているのか。届いていないとすれば、コミュニケーションにこそ、変革の可能性がある。

- 13章 離れた職場に連帯（つながり）を生むコミュニケーション・デザイン
- 14章 労働組合が自ら掲げる理想とは？ —組合綱領と実践の分析—
- 15章 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—
- 16章 地域における「労働者代表機能」を超えて
 - 人口減少、格差が拡大する中での地方連合会の課題—