

労働組合の役目である。有事の際に経営側は内向きになり、内部の最適化を求める傾向が強まる。そのとき、労働組合も一緒になって内向きの議論をしていたのでは、問題の本当の解決にはならない。労働組合の役割は、社会全体の中で会社が果たすべき役割を思い起こさせることであり、同時に、中長期の視点で課題解決を促すことである。

Ⅲ. 提言のもとになった調査結果とその解釈

(1) 職場役員の役割明確化と強化による労組の職場力向上

管理職に対して、はっきりともの言える職場役員の選出

現在の職場役員の選出方法として最も多いのは「前任者から頼まれること」である。職場委員長・評議員は約6割、事務職の職場委員はちょうど5割が前任者から言われたと回答した。「自分の次が決まるまでは役員を降りられない」という声をよく聞くが、特に職場委員長・評議員については、次の人を決めてから退任という慣行があるようだ。前任者が後任を指名するのは悪いことではないが、問題は、どのような基準で後任を選んでいるかである。この点について、今回の調査ではたずねていない。

職場役員になったきっかけとして、「ある種の順番にしたがった」という回答は少数である。職場委員の場合、事務職で15.9%、技術職は12.4%、技能職は14.3%が何らかの順番で役員がまわってきたと答えた。他方、職場委員長・評議員でこの選択肢を選んだ人は例外的であり、事務職と技術職は0%、技能職は6.1%のみであった。職場委員長・評議員は、職場運営において大切な役割を担っているので、順番で決めることはしていないようである。

職場役員に就任するときに比較的多いのが「職場の上司から言われた」である。技能職の職場委員では48.3%、技能職職場委員長・評議員では34.7%が職場の上司から言われたと回答した。同様の回答は、事務職職場委員の26.1%、技術職職場委員26.9%、事務職職場委員長・評議員20.0%、技術職職場委員長・評議員31.1%に見られる。労働組合の役員になることを職場の上司から言われるというのは、一見奇異に映る。現実には、労組役員から管理職に事前打診があり、管理職が同意して本人に伝えるという過程を経る。それが、当の職場役員からみると、「職場の上司から言われた」という印象になるのである。労使関係が安定しているがゆえの現象だと言える。

しかし、職場の上司から言われて職場役員になった場合、その上司に対して、はっきりとものが言えるだろうか。一人の部下としてではなく、労働組合の職場役員として、できることはできる、できないことはできないと主張できるだろうか。

労使の協力関係は大切であり、共同して課題の解決にあたることに疑問の余地はない。しかし、それは、会社側や管理職の要請にすべて応じることを意味しない。労使関係の歴史の中で培われてきた取り決めや慣行に反するようなことであれば、きっぱりと押し返して、対応策を議論しなければならない。これができないと、組合員の労働条件は低下し、労働組合としての責任を果たせないことになる。有事のときには、組合側の意見をはっきりと主張できる人物を職場役員に選出する必要がある。

職場役員の現場掌握力を高める

労働組合の影響力の源泉は現場にある。経営側には、従業員のホンネは伝わりにくい。従業員は、評価する立場にある管理職に本当の気持ちを明かさないのが普通だからであり、管理職は、自分の掌握する部門で起こっている都合の悪いことを上司に伝えたがらないからである。労働組合役員は、従業員の本当の気持ちを丁寧に拾い上げて、管理職の職場管理のあり方をただすとともに、現場で発生している課題を経営者に直接伝えて経営の質を上げるよう要望する役割を担っている。

この活動を進めていく上で基礎になるのが、職場役員の現場掌握力である。しかし、管理職調査を見ると、この点が弱いことを示唆する結果が出ている。「職場役員は、職場で起こっている現状を把握し問題点を的確に把握していると思いますか」という質問に対して、「そう思う」と答えた管理職はわずか 7.9% だった。特に生産技術部門では 2.9%、研究開発部門では 5.1% と低くなっている。「どちらかと言うとそう思う」を加えると、管理職合計で 58.9% になるが、管理職たちは職場役員の状況把握力に弱さを感じているようである。

他方、職場役員調査を見ると、職場役員と一般組合員の間でコミュニケーションが活発にとられているとは言い難い結果が出ている。職場会の開催頻度は、春の取り組みなどのイベント期でも月に 2 回程度であり、通常期では 1 回程度である。また、ほとんど開かない職場も 3 割前後にのぼる。職場会の開催時間帯は「昼休み」が圧倒的に多いため、所要時間は 30 分までである。昼食をとりながら本部や支部からの伝達事項を話して終わりというのが実状で、とことん議論するという状況にはない。職場会への出席状況は、技能職は「ほぼ全員」の割合が 7 割程度であるのに対して、技術職の職場役員で「ほぼ全員」と回答したのは 4 分の 1 程度にとどまっている。事務職は、技能職と技術職の間である。労働組合活動の基盤となる職場会の開催頻度が低い上に、所要時間も短く、出席状況も全員出席からはほど遠いというのが職場の実態である。

この状態を改善するには、職場役員が一般組合員に直接会って話す機会を増やすしかない。職場役員調査でコミュニケーションの手段についてたずねているが、事技系の職場役員はメールを使う頻度が高い。メールは、便利な伝達手段だが、一方的な情報提供に終わってしまう危険性を持っている。大切なことは直接、顔を見ながら伝え、意見を聞くという行為を地道に繰り返していくしかない。

管理職の 86.9% は、部下が組合の職場役員になったら仕事配分や時間面で配慮すると回答している。職場役員たちは、管理職の支援を期待できるのだから、一般組合員と直接会って話すことをもっと大切にする必要がある。

職場役員に求める行動の明確化

事技系の職場役員たちは、職場メンバーへの情報伝達にメールを良く使っている。事務職の職場委員は 45.1%、同技術職は 40.0%、職場委員長・評議員の事務職の 48.0%、同技術職の 45.9% が「毎回利用している」と回答した。また、彼らは、伝える内容によってメールを使い分けている。職場会の開催通知にはメールを使うが、イベント等の開催はできるだけ口頭で伝えようとしている。また、職場会で決まったことも直接伝える努力をしている。

内容によって使い分けるといえるのは、望ましい姿である。問題は、どの情報をメールで

流し、どの情報を集会等で直接伝えるかを判断する基準である。放っておけば、それぞれの職場役員が自分の流儀でメールを使うことになる。それでは、情報の伝わり方にムラが発生する。(a)メールで流しても良い情報、(b)直接伝えるのが望ましいがメールも可、(c)必ず直接会って伝えてほしい情報、といったようにあらかじめ分類して示せば、職場役員間の差が小さくなる。職場役員になったときに受ける説明の中に、情報伝達におけるメールの使い方のガイドラインを示しておくことが有効だと考えられる。

(2) 管理職と職場役員との連携強化による職場の問題解決力向上

管理職とのより良い協力関係の構築

「あなたの会社の労働組合は、より良い企業にしていく上で役に立っていると思いますか」という質問に対して、「そう思う」と「どちらかと言うとそう思う」と回答した管理職は 88.9%に達した。相対的に低い評価をする傾向がある研究開発部門の管理職でも、82.0%が役に立っていると答えた。大半の管理職は、労働組合の役割を高く評価している。

この結果は、トヨタグループ各社の労使が長年積み上げてきた信頼関係が、職場の管理職レベルにも浸透していることを表している。労使は車の両輪と言われるが、お互いに切磋琢磨して初めて、質の高い経営が実現される。今回の調査に回答した管理職たちが労組の存在意義をはっきりと認識していることは、とても意義深い。

次に、目を職場レベルに転じると、職場運営における労組の存在感に差があることがわかる。「労働組合は、あなたの職場運営に役立っていると思いますか」という問いに対して、71.1%の管理者が肯定的な回答をした。しかし、部門別に見ると、製造部門では約8割が「役立っている」としているのに対して、生産技術部門では54.4%であり、両者の差は約25ポイントになった。労組側の職場運営を担っているのは職場役員であり、彼らがどれだけ職場で活躍するかが課題である。

管理職調査の自由回答を見ても、職場役員に期待する意見が多数見られた。

上司には話せないが、職場役員や同僚には話せるといった、職場内の問題や個人の問題を、職場の代表という意識を持って、吸い上げ、相談して欲しい。(生産管理・製造部門)

職場管理・運営の目指す姿を会社と共有した上で、職場管理者が把握しきれない職場の問題点や組合員の本音を吸い上げ、会社に適切に伝えてもらいたい。職場役員には、会社における労使関係の現場を知ること、将来のマネージャーとしての活躍の糧(視野を広げる、コミュニケーション能力の向上、責任感・使命感を持つ、向上させるなど)としてほしい。

(事務系)

職場役員が管理職から一目置かれる存在になるには、管理職の知らないこと、気がついていないことを指摘できるようになる必要がある。これは、決して難しいことではない。管理職の指摘にもあるように、一般従業員は管理職にホンネをなかなか明かさない。上司の指示に納得がいけない場合でも、従順に受けるのが部下である。心の中にわだかまりがあると、チームワークが乱れたり、部下本人のメンタルヘルス問題が発生したりする。

職場役員は、職場メンバーと一緒に働く仲間であり、彼らの本当の気持ちを把握できる立場にある。職場メンバーと直接会話することで、彼らの心の中にある問題を知ることができ、早めの対処が可能になる。職場役員は、より良い職場づくりの最前線にいることを自覚しなければならない。

管理職と職場役員の定期的な情報交換の場をつくる

職場役員は、管理職と日常的に会って情報交換し、協力して職場運営にあたることが求められているが、人によって活動水準が異なるのが実態である。この状態を改善するには、両者の定期的な情報交換の場を制度化することが有効である。一人の管理職が自由記入の中に次のような意見を書いた。

自分自身の反省ではあるが、日頃あまり「職場委員」という役職（役割）を意識して、コミュニケーションがとれていない事に、改めて気付かせて頂いた。職場の生の声を良く聞いている（聞くべき）人であるので、今後は、努めて、上司⇄部下と言う関係ではなく管理者⇄職場委員と言う立場を、あえて意識したコミュニケーションの時間を持つよう心がけたい。（生産管理・製造部門）

「日常的な情報交換が大事だ」と労組幹部が声高に叫んでも、職場役員と管理職がその重要性を認識していなければ意味がない。日常的な情報交換の有効性をわかるには、実際にやってみるしかない。そこで、情報交換の制度化を提案する。週に1回か2週間に1回の割合で、管理職と職場役員がミーティングを開くことを定例化する。職場役員は、その場で何か報告しなければならないので、無理やりでも職場メンバーの話を聴き、職場の実態を把握しようと努力する。管理職も日々の職場運営の中で問題になっていることに敏感になり、職場役員に自分の問題意識をぶつけようと準備する。情報交換会の定例化が管理職、職場役員双方の意識を高め、職場運営の質を上げることに貢献すると期待できる。

管理職に対する職場の労使関係づくり教育の実施

管理職調査によると、日常的に情報交換する職場役員が身近にいて、彼らと頻繁に会う機会を持っている管理職は、職場役員とのコミュニケーションが良くとれており、そのことが職場運営にプラスになっていると考えている。逆に、日常的に情報交換する職場役員を持っていないければ、彼らと頻繁に会うことはないし、コミュニケーションも良好ではない。その結果として、職場役員との情報交換は職場運営に役立つとは考えないことになる。

職場では、日々さまざまな問題が発生している。管理職の目が届かないところでも問題は起きている。それを拾い上げて解決に協力してくれるのが労働組合の職場役員である。トヨタグループ各社の労使は、協調して良い会社を創り上げていくことを共通の目的としている。決して、管理職のあら探しをして自分たちに有利な条件を引き出そうとする組織ではない。それゆえに、職場役員と頻繁に情報交換し、問題意識を共有しておいた方が、管理職にとって職場運営がやりやすくなることは間違いない。

でも、どうすれば職場役員と良好な関係を作れるのか、彼らとどう接すればいいのか、正直なところよくわからないと感じている管理職も多いようである。それを解消するのは人事部の役割である。管理職研修の一部に、「労働組合との上手なつきあい方」という項目を入れるとか、労組と良好な関係を作ることによって、職場運営上、このような利点があるといった先輩管理職の体験発表会を開催するとかして、労働組合との協力関係を積極的に利用するように仕向ける必要がある。

第一線の管理職は、たくさんの課題を抱え、時間に追われる日々を過ごしている。労組の職場役員と情報交換している余裕などないというのが、多くの管理職のホンネだろう。でも、職場役員を自分の味方につければ、これほど頼もしいパートナーはいないはずである。労組との協力関係は、仕事上の負担を増やすのではなく、仕事の負担を減らす効果が

あることを、管理職研修の中で人事部は強調し、どうすれば職場役員を頼もしいパートナーにできるのかを教えることが求められている。

(3) 労働組合活動の原点である職場の活性化

職場懇談会の開催頻度を高める

職場は、労使関係の原点である。その職場に言いたいことを言える雰囲気があるかどうかについては、職場役員調査、管理職調査の両方で調べた。職場役員調査では、「あると思う」と「どちらかと言うとあると思う」を合計した数値は、事務職の職場委員長・評議員が最も高く（84.0%）、技術職の職場委員長・評議員が最も低くなっている（68.9%）。やや否定的な回答をしたのは、技術職の人たちであった。職場委員の 29.3%、職場委員長・評議員の 31.1%が、「どちらとも言えない」「どちらかと言うとないと思う」「ないと思う」と答えた。他方、管理職は、「あると思う」という回答が 21.8%、「どちらかと言うとあると思う」が 61.4%であり、両者を合わせると8割を超えた。部門別に見ると、生産技術が 74.8%とやや低くなっているだけで、他の部門では8割を上回った。

自由にものが言えるかどうかを決めるのは、職場構成員間の信頼関係である。信頼関係は、日々の仕事を通して形成されていく。それぞれが持っている情報を交換し、足りないところを補い、新しい発想が生まれることによって、信頼関係は強固になっていく。ITの発達によって、さまざまな情報が安いコストで伝わるようになったが、本当に大事な情報は人を介してしか伝わらない。その意味で、直接会って話すことは何よりも大切にしなければならない活動である。この点は、職場役員調査でも管理職調査でも、自由記入欄にたくさんの意見が書かれていた。

執行委員だけではなく、管理者にも言える事だが、もっと職場（現場）に出て、歩き回って欲しい。良い事も、悪い事も、沢山ある。自分の目で見て、耳で聞いて肌で感じるのが一番！！（職場委員長・評議員、技能職）

組合員の意見・考え方をしっかりと聞くべし。しっかりとした（時間を取って）話し合う事が大切と考える。本当の考え方、気持ち、実態を把握なくして活動の充実はないと思う。会社側への物言いもそこがベースと考える。（管理職、生産管理・製造部門）

最近職場会等が少ないような気がする。多ければ良い訳ではないが、組合連絡事項等が紙面だけで、職場委員による口頭での伝達を多くすべきではないでしょうか。（管理職、生産管理・製造部門）

職場では、日々、さまざまなミーティングが開かれている。そこで行われる情報共有が十分ではないかという考え方もできるが、職場運営のしかたや会社全体の労使関係と職場の労使関係の連動などは、別に時間を設けて話し合った方がいい課題である。それゆえ、職場懇談会の定期的な開催を提案したい。すでに行われている職場もあるが、会社全体で定例化することによって、職場レベルの労使の話し合いが活発になり、職場運営にも良い効果を及ぼすと考えられる。

労働組合活動に対する組合員の関心を高める

職場役員調査の中で、組合活動に対する組合員の関心についてたずねたところ、「関心が高い人が多い」と回答した割合はとても低く、事務職の職場委員長・評議員にいたっては0%だった。「どちらかと言うと関心が高い人が多い」を加えても4割を超えるのは技能職

の職場委員長・評議員のみである。また、組合活動の上で困っていることをたずねた質問への回答を見ると、すべての職種を通して第1位にあがったのが「組合活動に組合員が関心を示さない」ことであった。

一般の組合員は労働組合活動に関心を持っていないのが実状である。これは、以前から繰り返し課題になってきた事項である。では、どうすれば一般組合員が労組活動に関心を持つようになるのだろうか。2008年秋以降の「有事」は、雇用不安を引き起こし、労働組合への関心を高めた。職場役員に「今後、労働組合が力を入れるべき活動」をたずねたところ、最も多かったのは賃金・一時金の引き上げで、雇用保障が第2位になり、雇用維持への関心の高さを示す結果になった。

人は、自分が関心のあることには興味を示すが、それ以外のことには反応しない。今日この時点で労働組合が活動を停止しても、組合員がすぐに困ることはないだろう。しかし、労使の意思疎通がうまくいかなくなるとか、伝わるべき情報が伝わらなくなる、コンプライアンス面で重要な情報が見過ごされてしまうといった形で、徐々に影響が出てくると予想される。問題は、発生する前に気づいて対処するのが最も良い。その面で重要な役割を担っているのが労働組合である。

自由記入欄に、「執行委員が職場集會に来て、直接説明する機会をもっと設けると組合員の労組活動に対する理解が深まるのではないか」という意見が寄せられていた。これまでもこの提言で繰り返し指摘してきたことであるが、組合の執行部と職場役員が直接会う機会を増やし、執行部が一般組合員に直接語りかけ、職場の管理職と職場メンバーの話し合いの場を労組が設定して運営していくということの積み重ねでしか、一般組合員の関心を高めていくことはできないと考えられる。「直接対話の展開」がキーワードである。

経営側に対して社会的視点と中長期の視点を提供する

有事の際、経営側は内向きになり、内部の最適化を求める傾向が強まる。そのとき、労働組合も一緒になって内向きの議論をしていたのでは、問題の本当の解決にはならない。管理職の自由記入欄にも、この点に関する意見が散見された。

世界のトップ企業としての立場を自覚しながら、トヨタの従業員だけのことではなく、下請けも含め、幅広く、物事を考えながら、働く者の幸せと、会社、社会の発展を深く考えながら、その上での組合活動を期待します。（研究開発部門）

取り巻く環境や情勢・状況の変化時に発生する問題点を的確に捉え、積極的かつ迅速に進言・提言していただきたい（会社組織では上がって来ない問題があるので）。また、収益悪化になるとどうしても視野が狭くなりがちになるので、社会全体に対する影響を考慮し、社会的役割・責任について進言していただきたい。（生産技術部門）

労働組合の役割の一つは、社会全体の中で会社が果たすべき役割を思い起こさせることである。「企業は社会の公器」と言っているにもかかわらず、業績が悪化し、お尻に火がついてくると、経営者は、ふだん言っているのとは違う行動をとる誘惑にかられる。そのようなとき、会社存在の基本に立ち返って経営者の行動をチェックするのが労働組合の役割である。自動車産業は裾野の広い産業であり、最終組み立てメーカーだけが繁栄することはあり得ない。協力会社の将来のことも考えながら経営するのが中核企業の責務である。ここに引用した研究開発部門の管理職の言葉は、この点を強調したものである。

以上、提言とその提言を導く際の根拠となった調査結果を示した。今回の調査から読み取れる点は、まだまだ多い。読者のみなさんが、それぞれの視点から調査結果を読み解き、毎日の活動に役立てていただきたい。