

第21期調査研究

より健全で良好な労使関係 の構築に向けた職場づくり



平成 22 年 5 月

中 部 産 政 研

第 21 期調査研究

2010 年 5 月

より健全で良好な労使関係 の構築に向けた職場づくり

中 部 産 政 研

序

この報告書は（財）中部産業・労働政策研究会（中部産政研）が第21期に行った調査研究「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」の成果をまとめたものです。

企業労使は今、グローバル競争への対応、世界同時不況からの脱却に全力をあげています。雇用形態の変化、ライフスタイルや価値観の多様化など職場をめぐる状況も大きく変化しています。しかしながら、組合活動の原点は職場にあり、足腰のしっかりした職場づくりの重要性はいつの時代にあっても変わりありません。労使双方が難しい舵取りを迫られる今、職場の問題は職場で解決するという組合活動の基本はうまく機能しているのでしょうか、それが今回の問題意識の発端です。

そこで本研究では職場役員、とりわけ組合活動の第一線を担う職場委員に焦点を当て、活動実態の把握をするとともに組合活動への意識、課題認識、苦悩を浮き彫りにしました。また良好な労使関係を担う一方の当事者である管理職に対しては、職場委員の活動をどのように認識し、組合には何を期待しているかを併せて調査分析し、両者の結果を踏まえて活力ある職場づくりに向けた問題点の所在と企業労使が取り組むべき課題をまとめました。

本報告書は3部構成となっています。第1部ではそうした問題意識と調査研究目的等の概要を述べ、第2部では職場アンケートとヒアリングに基づく実態調査結果の分析をまとめました。本旨となる第3部では、分析を踏まえ次の3つの提言を行いました。第1点は「職場委員、職場委員長・評議員の役割明確化および強化」とし、職場の意見をまとめて管理職にもの言える人物の選出と一般組合員とのコミュニケーションの強化を提言しました。第2点は、「管理職と職場役員との連携強化を通じた職場での問題解決力の強化」です。第3点は、「労働組合がさらに力を入れるべき活動」で、経営へのチェック機能の強化と社会貢献等の外向きな活動の強化を提示しました。

本書の提言が各企業労使の方々にとって今後の良好な労使関係づくりに向けた具体策を展開する一助になれば幸いです。取りまとめに当たっては、中部地区の主要企業労使からなる「専門委員会」での活発な議論や貴重な助言をいただきました。報告書の作成に当たり研究主査を務めていただいた法政大学の藤村博之教授はじめ各専門委員、アンケートにご回答いただいた方々に、心からお礼申し上げます。

2010年5月

財団法人 中部産業労働政策研究会
理事長 加藤 裕 治

目 次

第1部 調査研究の概要・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

- (1) 調査研究の問題意識
- (2) 研究課題
- (3) 調査研究の手法
- (4) 研究体制

第2部 調査結果の分析

I. 職場委員調査と職場委員長・評議員調査から見えてきたこと・・・ 7

- (1) 職場役員の属性
- (2) 職場役員への就任
- (3) 職場役員としての活動
- (4) 職場会の状況
- (5) 組合員とのコミュニケーション
- (6) 組合員からの悩み相談
- (7) 職場の状況
- (8) 労働組合活動について
- (9) 労働組合は役にたっているか？
- (10) 職場役員として活動して変わった点
- (11) これからの労組役員としてのキャリア
- (12) まとめ

II. 管理職と労働組合の関わり方・・・・・・・・・・・・ 60

- (1) 回答者の属性
- (2) 職場運営の実態
- (3) 職場役員との関わり方
- (4) 職場運営と労働組合
- (5) 労働組合は役に立っている！？
- (6) 管理職調査のまとめ

Ⅲ. 自由記入に見る職場の実態・・・・・・・・・・・・・・・・ 76

- (1) 労働組合への要望
- (2) 管理職への要望

第3部 提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 86

I. 問題意識

- (1) 労働組合の職場力が弱っている！？
- (2) 有事のときの労働組合の力

II. 3つの提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 88

Ⅲ. 提言のもとになった調査結果とその解釈・・・・・・・・ 89

- (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
- (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
- (3) 労働組合活動の原点である職場の活性化

資料編・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 96

1. アンケート調査票

- (1) 職場委員
- (2) 職場委員長・評議員
- (3) 管理職

2. アンケート集計結果

- (1) 職場委員
- (2) 職場委員長・評議員
- (3) 管理職

本論

第1部 調査研究の概要

(1) 調査研究の問題意識

2008年9月のいわゆるリーマン・ショックに端を発した世界経済の混乱は、日本の自動車産業にも大きな影響を与えた。2008年8月までの拡大基調は一気にしぼみ、生産量は大きく落ち込んだ。トヨタグループ各社も、かつてないほどの急激な生産量の減少を経験した。

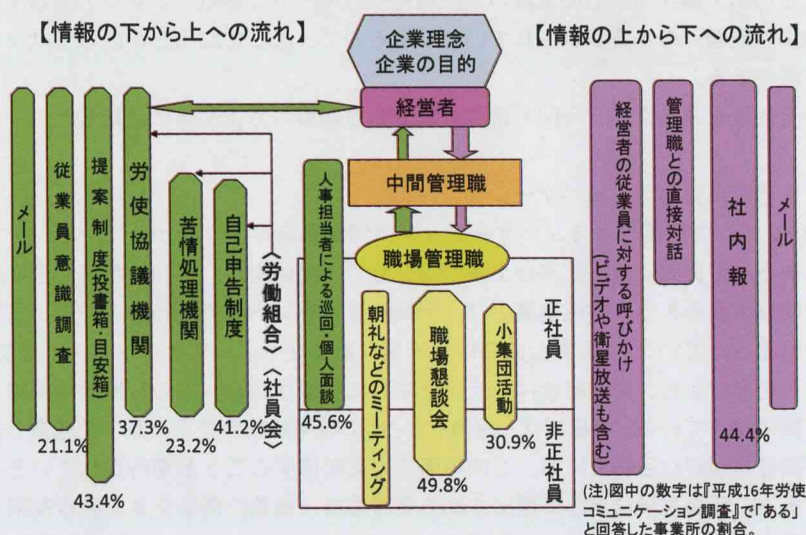
危機的な状況を乗り切るには、労使の協力が欠かせない。経営者と従業員が一丸となって問題解決にあたる必要がある。労使関係の各レベルで十分な情報交換を行い、的確で迅速な行動が求められている。

労使関係の基盤は職場にある。生産や技術開発、販売の第一線で労使の協力関係がどれだけ取れているかで、危機への対応力が決まる。では、トヨタグループ各社の現場の労使関係は万全だろうか。労使のコミュニケーションが十分になされ、ベクトル合わせができているだろうか。最近、現場レベルでの問題解決力が落ちたと言われるがそれは本当だろうか。もし本当だとすれば、何が原因で、どう対処すればいいのだろうか—以上のような問題意識から今回の調査研究は出発した。

労使コミュニケーションの構図

図1-1-1は、労使間のコミュニケーションルートの全体像をまとめたものである。図中のパーセンテージは、厚生労働省が5年おきに実施している『労使コミュニケーション調査』の2004年調査において、「ある」と回答した事業所の割合を示している。

図1-1-1 労使コミュニケーションの全体像



この図は、大きく三つの部分からなっている。まず、図の右側に、企業の理念や経営者

の考えを従業員に伝える部分が描かれている。情報の上から下への流れである。①全社集会、ビデオ、社内放送などによる経営者から従業員への直接の訴えかけ、②管理職層との直接対話、③社内報などの印刷物による情報伝達、④社内のイントラネットなどを使ったメール等によるメッセージ伝達がある。

次に、中央下半分に描かれている職場内のコミュニケーションがある。従業員が最も身近に感じるのは職場での出来事であり、職場の管理職を通じて会社の情報を知らされることが多い。職場内では、①毎日の朝礼や夕礼などの公式・非公式のミーティング、②職場懇談会、③小集団活動などが行われている。これらの情報交換活動は、しばしば非正社員の人たちも含めて行われる。特に、いわゆる基幹化したパートタイマーや重要な仕事を担っている契約社員、派遣社員などは、職場運営上欠かせない存在なので、ミーティングに参加している。

三つ目の部分は、情報の下から上への流れを示している左側の部分である。現場で起こっていることを直接経営の上層部に伝えるルートとして、いくつかの仕組みが用意されている。経営者に直接情報を伝えるという意味では、労使協議制、提案制度(投書箱、目安箱など)、メールがある。最近、社長に直接メールを出せるようにしている企業が増えてきた。社長が全部のメールに目を通していか否かは会社の事情によって異なるが、経営のトップに直接ものが言える仕組みは、良質なコミュニケーション実現のために有効である。従業員意識調査は、一定の質問票に基づいているという制約はあるが、従業員の考えを経営者に直接伝える手段として、上記三つに準じる手法としてとらえることができる。

経営者をはじめとした上層部の人たちに従業員の意見を伝えるルートとして、苦情処理機関と自己申告制度がある。苦情処理機関に上がってくる案件を見れば、従業員はどういうところに不満を持っているのか、職場で何が問題になっているのかを知ることができる。自己申告制度は、従業員の前向きな気持ちを知る手段になる。これら二つの他に、人事担当者による巡回・個人面談も従業員の気持ちを知るルートである。ポロツともらす愚痴の中に、職場の問題点の本質が隠されていたりするので、決しておろそかにしてはならない情報収集法である。

以上の全体像を踏まえて、今回の研究対象である職場の労使関係に注目した。

労働組合を通じた労使コミュニケーション

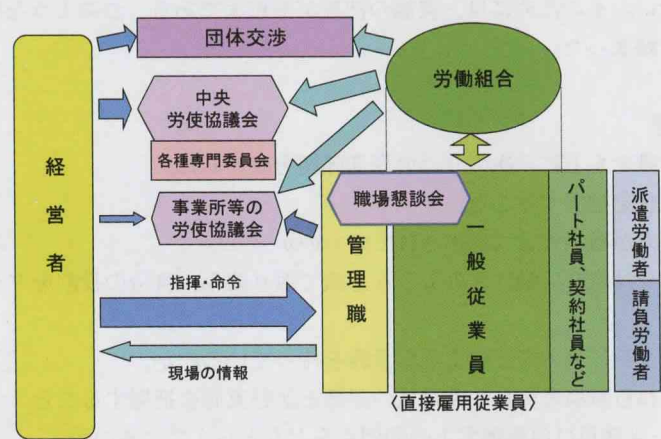
図1・1・2は、労使間のコミュニケーションに労働組合がどう関わっているかをまとめたものである。労使間には、正式な交渉の場としての団体交渉、平和的な話し合いの場としての労使協議会がある。労使協議会は、組織階層の各レベルで行われている。また、この図には明記されていないが、非公式の情報交換も重要なコミュニケーション手段である。

職場に目を向けると、労働組合は正社員を中心に組織され、一部の有期雇用契約の人たちも組合員になっている。職場では、定期・不定期に職場懇談会がもたれ、管理職との情報共有、意識合わせがなされている。この場面で力を発揮することが期待されているのが職場役員である。職場を単位として選出される職場委員、複数の職場をまとめる役割を担っている職場委員長や評議員、そして支部レベルの専従役員などが職場の労使関係を運営する主体である。

職場では、期間従業員や契約社員などの有期雇用従業員の割合が高まる傾向にある。労

働組合は、そういった人たちの組織化を進め、一定の成果をあげている。しかし、派遣労働者や請負労働者については、雇用主が異なるために同じ組織に入ってもらうことは難しい。職場レベルの労使関係では、同じ職場で働く仲間という観点からこれらの人たちも無視できない。

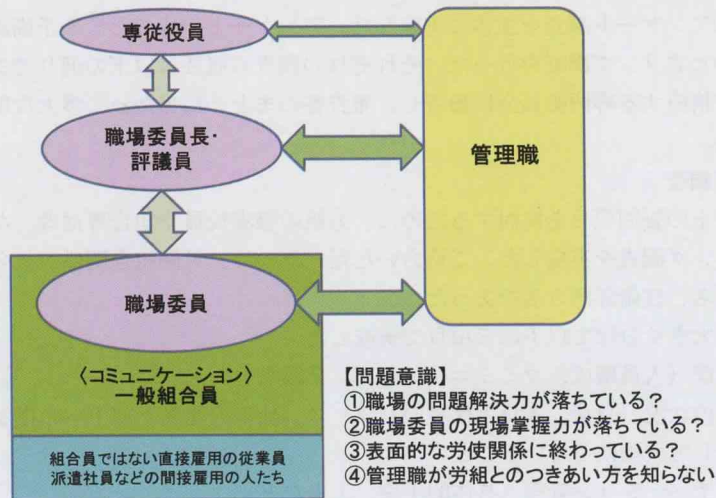
図1-1-2労働組合と企業内労使コミュニケーション



職場レベルの労使関係の課題

職場では、日々さまざまな問題が起こっている。問題の発生を認識し、原因を究明して対策を立て実行することで、職場の力は高まっていく。この一連の流れに深く関わるのが職場レベルの労組役員であり、管理職である。その関係を図1-1-3に示した。

図1-1-3 職場レベルの労組活動の強化と健全な労使関係の構築



最近、職場の問題解決力が落ちているのではないかという声が聞かれる。以前であれば職場内で解決されていたような問題が、人事部に持ち込まれるようになってきている。それは、管理職の力量不足だけではなく、職場役員の力の低下も影響しているのではないかとされている。口角泡を飛ばして激しく議論するという光景は姿を消し、管理職も職場役員も相手の懐に深く踏み込んだ議論をしなくなっているという懸念もある。あるいは、管理職が労組役員とのつきあい方を知らないのではないかという疑問も呈されている。

これらの懸念や疑問が杞憂であれば問題ないが、本当にそうだとしたら早急に手を打たなければならない。そのためには、実態の把握が不可欠である。このような問題意識で今回の調査研究は始まった。

(2) 研究課題

前述の問題意識をもとに、次の3つの研究課題を設定した。

①職場委員の現状を把握すること

- ・どのような人が職場委員に選出されているのか
- ・職場委員自身は組合活動にどのような意識で取り組み、自分の役割をどう認識しているのか
- ・労働組合の役割についてどのような意識を持っているのか。

②職場委員を束ねる職場委員長や評議員の認識と活動実態を把握すること

- ・職場委員長・評議員は組織運営上の問題点をどうとらえているのか
- ・職場委員たちとどのような関係を築いているのか
- ・組合内部のコミュニケーションの課題をどうとらえているのか

③職場管理者（室長・課長クラスのマネージャー）の現状認識と労組への期待

- ・職場運営の課題をどうとらえているのか
- ・労働組合をどうとらえているのか
- ・労働組合にどのようなことを期待しているのか

(3) 調査研究の手法

本調査はアンケート調査を主体に実施した。アンケート作成のための予備調査として企業労使へのヒアリング調査を行った。それぞれの調査の概要は以下の通りである。調査結果は労使で構成する専門委員会に報告し、報告書のまとめに当たって多大な助言を得ることができた。

ヒアリング調査

アンケートの質問項目を検討するために、労組の職場役員や組合専従者、ならびに管理職にヒアリング調査を実施した。ご協力いただいたのは、労働組合関係が6名、管理職が事務部門3名、技術部門3名であった。

質問は、大きく分けて以下の5項目で構成した。

- ①職場の状況（人員構成、コミュニケーション手段など）
- ②仕事管理の状況（負荷、人員と仕事のバランス、仕事の発生と部下への指示など）
- ③管理職として大切にしていること
- ④部下のモチベーション管理（具体的手段、工夫など）

⑤部下の育成（育成の方法、工夫、部下の評価など）

その結果、職場役員の動き方や管理職との関係、管理職の日々の働き方、部下や上司との接触、仕事に対する考え方などについて、相当踏み込んだお話を聴くことができた。ヒアリング調査で収集した情報は、アンケート質問項目を作成する上で大きな助けになった。

アンケート調査

ヒアリング調査をもとに専門委員会での3回にわたる討議を経て調査票を確定し、2009年2月から3月にかけてアンケート調査を実施した。調査対象は、トヨタグループ6社の事務・技術系職場の管理職と職場役員（職場委員、職場委員長、評議員）である。管理職へのアンケート票の配布は各社の人事部署を通じて、技術部門と事務部門の管理職に570票を配布した。職場役員への配布は各社の労働組合を通じて1,070票を配布し、1,028票の有効回答を得た。回収率は、それぞれ93.9%、96.1%と高い率になった。両方のアンケートには自由意見欄を設けた。管理職では有効回答数の約3割、職場役員の4割弱が何らかの自由意見を回答した。回収数の内訳は表1に示したとおりである。

表1 アンケート調査

	配布数(a)	回収数(b)	回収率 (a/b)	自由意見記 入数(c)	記入率(c/b)
管理職	570	533	93.5%	162	30.4%
職場役員	1,070	1,028	96.1%	367	34.3%

(4) 研究体制

研究主査 藤村 博之 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

専門委員 東 崇徳 トヨタ自動車(株)人事部企画室主任
上野 見二 トヨタ自動車労働組合支部統括局局長
大路 武 (株)デンソー人事部人事1室担当部員
内野 剛士 デンソー労働組合副執行委員長
宮川修一郎 アイシン精機(株)人材開発部
谷口 智玲 アイシン労働組合人事部局次長
兼松 誠也 トヨタ車体(株)人事部人事室主任
舟橋 史洋 トヨタ車体労働組合執行委員
兵藤 盛泰 トヨタ紡織(株)人材開発部人事企画室室長 (09年3月まで)
二井 直毅 トヨタ紡織(株)人材開発部副部長 (09年4月より)
大橋 一之 トヨタ紡織労働組合執行委員
内藤 太一 (株)豊田自動織機グローバル人事部人事室JS
吉川 浩二 豊田自動織機労働組合書記長
高井 宏之 全トヨタ労働組合連合会経営政策局部長
永井 賢二 中部電力(株)労務・業務グループスタッフ副長
吉川 光彦 中部電力労働組合本部副執行委員長

事務局 河原 真一 (財)中部産政研 事務局長
矢辺 憲二 (財)中部産政研主任研究員 (08年12月まで)
後藤 健治 (財)中部産政研主任研究員

第2部 調査結果の分析

I. 職場委員調査と職場委員長・評議員調査から見てきたこと

(1) 職場役員の属性

今回の調査には、1,070人の職場役員が回答した。その内訳は、職場委員823名、評議員165名、職場委員長81名、不明1名である。評議員と職場委員長については、合計して一つのグループとして集計した。両者の回答を詳細に見ると、異なる部分も散見される。しかし、(ア)職場委員をまとめる立場にあるという点では役割が似ていること、(イ)職種別の集計・分析を基本としたとき、職場委員長の回答数が少ないために一般性を持ってない可能性があること、という2つの理由で、一グループとして集計し、分析することにした。

性と職種の構成

性別で見ると、回答者は圧倒的に男性である。事務職の場合、職場委員で23.1%、職場委員長・評議員で20.0%の女性回答者になったが、技術職と技能職では女性役員は例外といっても過言ではない。労働組合は男の世界だと言われることが多いが、今回の調査でも男性中心の回答となった。

図表2-1-1には、一番下の行に職種別の構成が記載されている。職場委員、職場委員長・評議員ともに、事務職が1割強、技術職が4分の1程度、技能職が3分の2弱という構成になっている。今回の集計・分析で職種別に注目したのは、職種によって回答の出方が相当異なるためである。年齢よりも職種がより重要な影響を与えていると判断して、職種に注目することにした。

図表2-1-1 回答者の性別職種別構成

	職場委員				職場委員長・評議員			
	事務	技術	技能	計	事務	技術	技能	計
男性	76.9%	99.0%	97.5%	95.6%	80.0%	96.7%	98.6%	96.2%
女性	23.1%	1.0%	2.5%	4.4%	20.0%	3.3%	1.4%	3.8%
合計	11.2%	24.0%	64.9%	100.0%	10.7%	26.1%	63.2%	100.0%

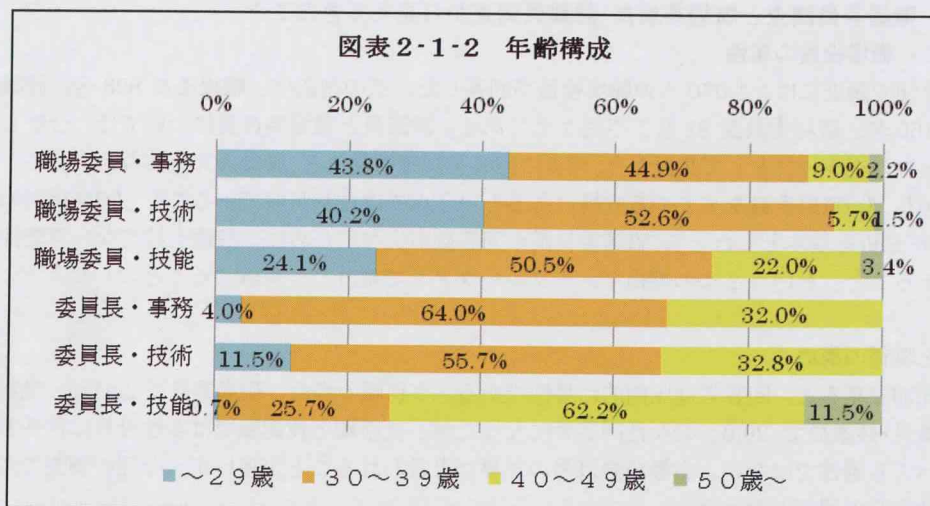
年齢構成

図表2-1-2は、年齢構成を示したグラフである。職場委員は20歳代から30歳代が多く、職場委員長・評議員は30歳代を中心として40歳代に広がっている。職場委員長・評議員は、職場委員よりも10歳程度年齢が高い人たちがなっていることがわかる。

職種別に見ると、事務職と技術職の職場委員は20歳代が4割強、30歳代が5割前後であるのに対して、技能職は20歳代が4分の1、30歳代が約5割、40歳代が2割強である。技能職場の職場委員は、他の二つの職種に比べて年齢の高い人の割合が多い。

職場委員長・評議員の年齢構成を職種別に見ると、職場委員と同じような傾向を示している。事務職と技術職の中心は30歳代であり、40歳代は約3分の1である。他方、技能職では、40歳代が62.2%と最も多く、50歳代も11.5%になっている。製造現場では、労働組合と管理職の間で調整事項が多く、職場委員長・評議員がその役割を担っている。案件によっては、職場のメンバーを説得しなければならないこともあり、ある程度の経験者でな

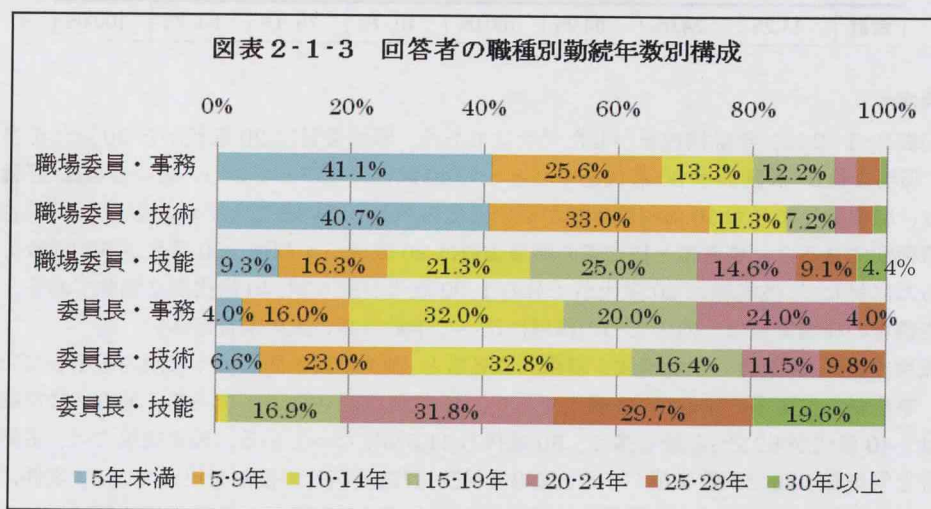
いと務まらない。技能職場における職場委員長・評議員の年齢構成が他の二つの職場に比べて高いことは、この点に因っていると言える。



勤続年数の構成

図表 2-1-3 は、職場役員の勤続年数の分布を表している。事務職と技術職の職場委員は、勤続 10 年未満の人が 7 割前後を占めているのに対して、技能職の職場委員は勤続年数の長い人が比較的多い。20-24 年が 14.6%、25-29 年が 9.1%、30 年以上が 4.4%であり、職場委員の約 3 割が 20 年以上のベテランである。

職場委員長・評議員には、勤続年数の長い人が多い。事務職と技術職では、勤続 10～19 年の層が中心であり、それぞれ 52.0%、49.2%になっている。事務職では 20 年以上の人 28.0%いるのに対して、技術職では 5-9 年の人が 23.0%である。職場委員長・評議員についても、技術職の方が事務職よりも勤続年数がやや短いことがわかる。

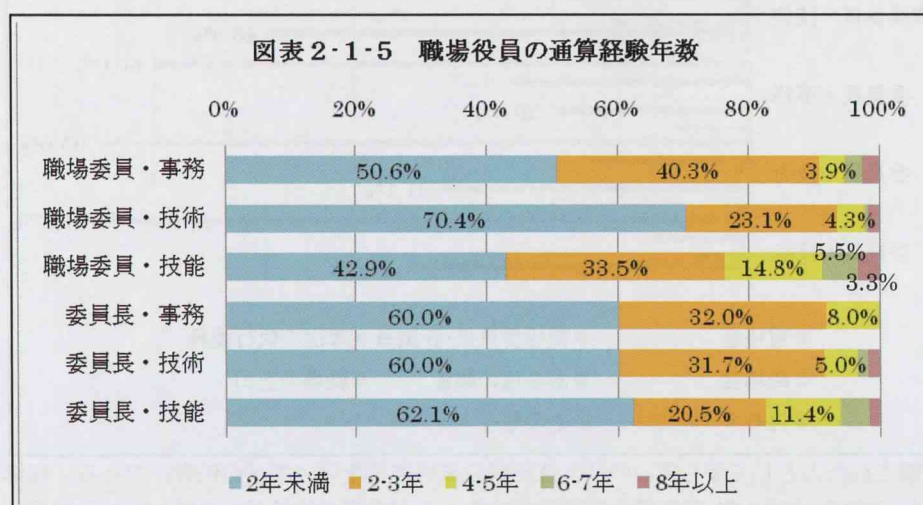
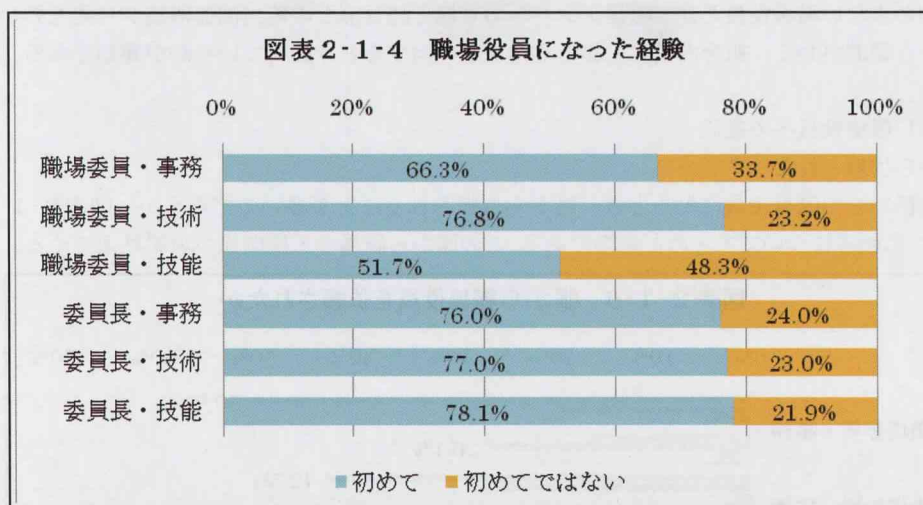


技能職の職場委員長・評議員の中心は、勤続 20 年以上のベテランである。20-24 年が

31.8%、25-29 年が 29.7%、30 年以上が 19.6%である。技能職の職場委員長・評議員は、職場の円滑な運営において重要な役割を担っているの、周囲から一目置かれる存在であった方が都合がいい。長期勤続者が職場委員長・評議員に選出されていることは十分に意味のあることだと言える。

職場役員の経験

図表 2-1-4 は、職場役員になったのが初めてか否かをたずねた結果である。技能職と事務職の職場委員を除くと、約 4 分の 3 の人たちが初めてその役割を担っていることがわかる。技能職の職場委員は半数近く、事務職の職場委員は 3 分の 1 が 2 回以上の経験者である。技能職場では、複数回にわたって職場委員を務めるのは比較的ふつうのことになっているようである。



では、職場委員の経験年数はどれくらいだろうか。図表 2-1-5 は、通算経験年数をま

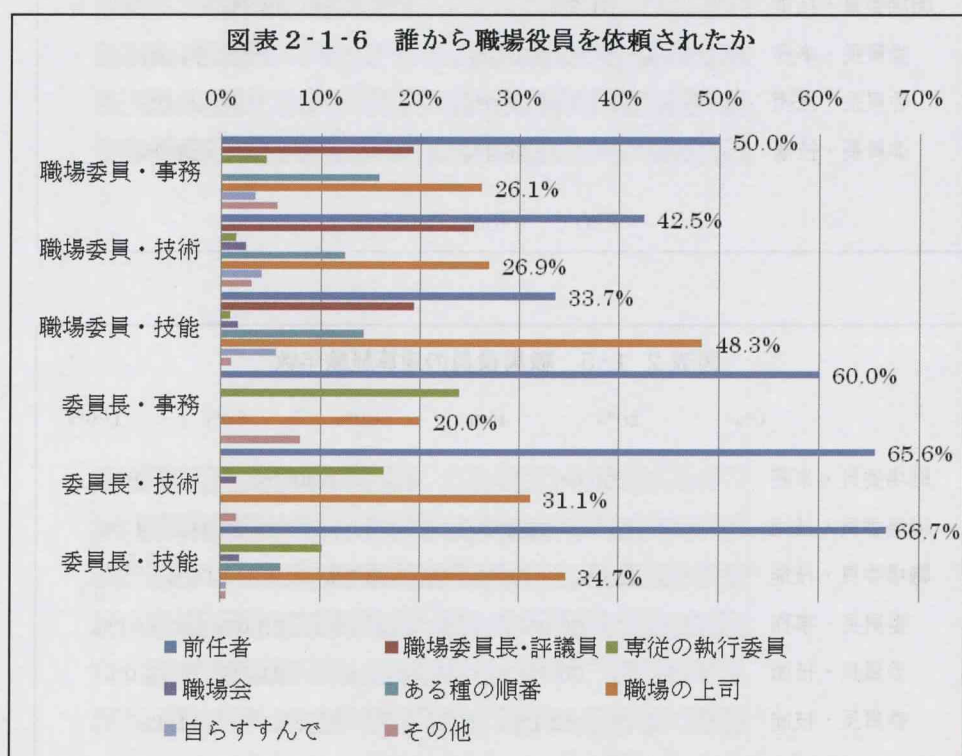
とめたものである。2回以上務めたことのある人には、合計で何年になるかを答えてもらった。その結果、職場委員長・評議員の6割が2年未満であることが明らかになった。職場委員長・評議員は、年齢も比較的高く、勤続年数も長い人が多いが、その役職の経験年数となると、2年から3年程度になっている。職場役員の経験年数が長いのは技能職の職場委員である。4・5年が14.8%、6・7年が5.5%、8年以上が3.3%になっている。また、事務職の職場委員も2・3年務めている人が40.3%とやや多くなっている。

このグラフは、年齢や勤続年数に比べて、職場役員としての経験年数はそれほど長くないことを示している。職場運営において重要な役割を果たしている技能職の職場委員長・評議員でも、8年以上の経験者は例外的である。これは、労働組合の役員をできるだけ多くの人が経験することで、労働組合の役割を知り、組合活動に関心を持ってもらうという観点からは意味がある。他方、2008年秋以降のように企業が難しい状況に置かれたとき、経験の少ない職場役員だけで職場メンバーの掌握と経営側との協力関係構築が可能なのかという疑問がわく。組合内民主主義と危機対応の両立をどう図っていくかが課題である。

（2）職場役員への就任

誰から依頼されたか？

労働組合の職場役員になるとき、誰から依頼されることが多いのだろうか。図表2-1-6は、依頼者についてまとめたものである。この図から職場の労使関係が垣間見えてくる。



依頼された人として最も多いのは、技能職の職場委員を除いて「前任者」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続けなければいけない」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である。

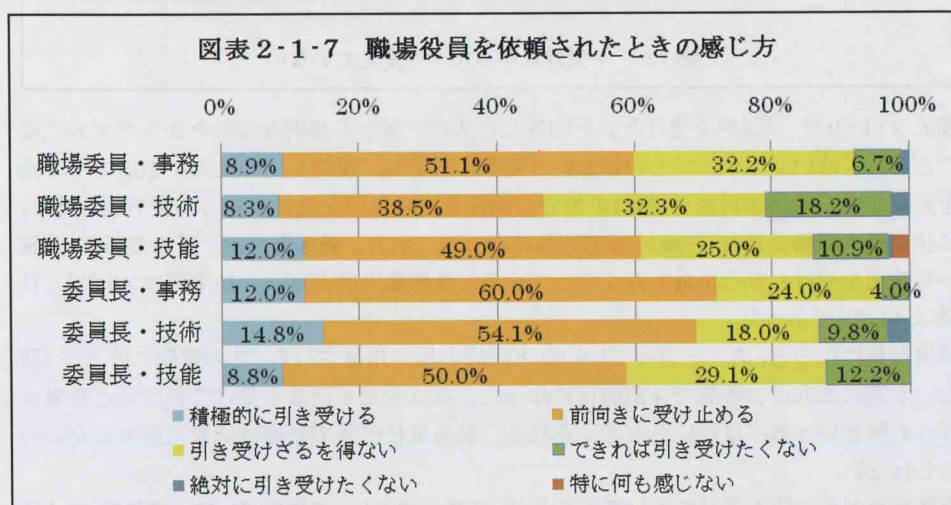
この図表から読み取れる興味深い特徴は、職場の上司から言われたという割合が多いことである。技能職の職場委員では 48.3%、技能職職場委員長・評議員では 34.7%が職場の上司から言われたと回答した。同様の回答は、事務職職場委員の 26.1%、技術職職場委員 26.9%、事務職職場委員長・評議員 20.0%、技術職職場委員長・評議員 31.1%に見られる。労働組合の役員になることを職場の上司から言われるというのは、一見奇異に映る。しかし、現実には、労組役員から管理職に事前打診があり、管理職が同意して本人に伝えるという過程を経ている。それが、当の職場役員からみると「職場の上司から言われた」という印象になるのである。労使関係が安定しているがゆえの現象だと考えられる。

ある種の順番にしたがったという回答は、職場委員で多くみられた。事務職では 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、より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という実態が明らかになった。

自分の意思で役員になった人も少数だが存在する。職場委員長・評議員の場合は、技能職でわずか 0.7%いるだけだが、職場委員の場合、事務職 3.4%、技術職 4.1%、技能職 5.5%が、自らすすんで職場委員になったと回答した。一般に、組合役員のなり手が少ないと言われるが、一部に意欲的な組合員がいることを示している。

依頼されたときの感じ方

では、労組の職場役員をやってほしいと言われたとき、どのように考えたのだろうか。図表 2-1-7 は、職場役員を依頼されたときにどう感じたかを示したものである。「積極的に引き受ける」と「前向きに受け止める」を足した値は、技術職の職場委員を除いて約 6 割以上になっており、依頼されたからにはしっかり務めようという意欲を見て取ることができる。中でも事務職の職場委員長・評議員は、72.0%が前向きにとらえており、事務職の職場委員とともに高いグループに属している。

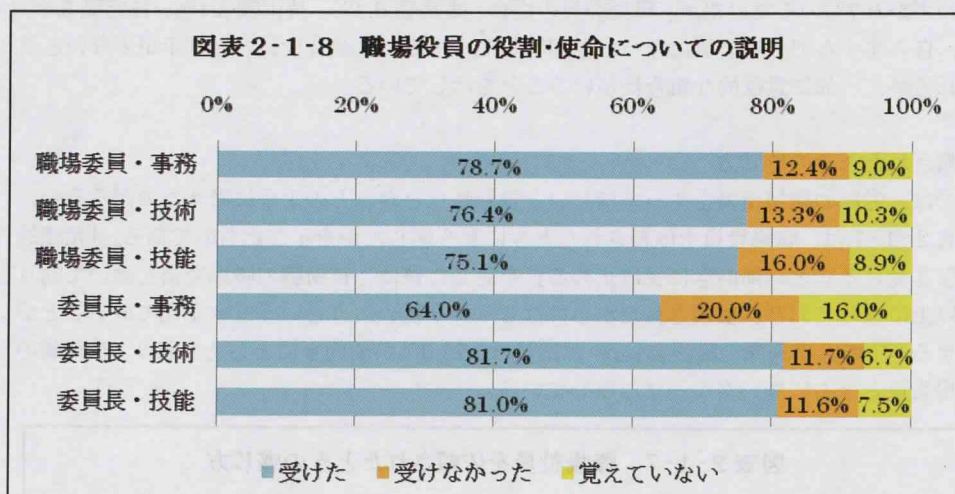


それに対して技術職の職場委員は、前向きに受け止める割合が 46.8%と 5 割を下回って

いる。また、「できれば引き受けたくない」と「絶対に引き受けたくない」の割合が合計で2割を超えており、拒否反応が強いことがわかる。ただ、同じ技術職でも職場委員長・評議員になると、積極的に受け止める割合が68.9%であり、全体で2番目に高い。多くの技術職は、自分の業務上の課題をたくさん抱えている。そのような状況下で、さらに労働組合の仕事をしなければならないとなると、できれば避けたいと考えるのだろう。ただ、職場委員長・評議員となると、勤続年数が長い人に依頼がなされるので、会社に関する情報がよりたくさん入るようになるという観点から、それなりの意義を感じていると思われる。

役割・使命についての説明

職場役員になったとき、何をしなければならないのか、職場役員の使命は何かといった点について何らかの説明を受けるはずである。図表2-1-8は、役割・使命について説明を受けたか否かを示したものである。職場委員の場合は約4分の3、職場委員長・評議員では技術職と技能職の8割強が説明を受けたと回答した。事務職の職場委員長・評議員は、説明を受けなかった人が20.0%、覚えていない人が16.0%になっており、説明を受けたとする割合が他の人たちよりも低くなっている。



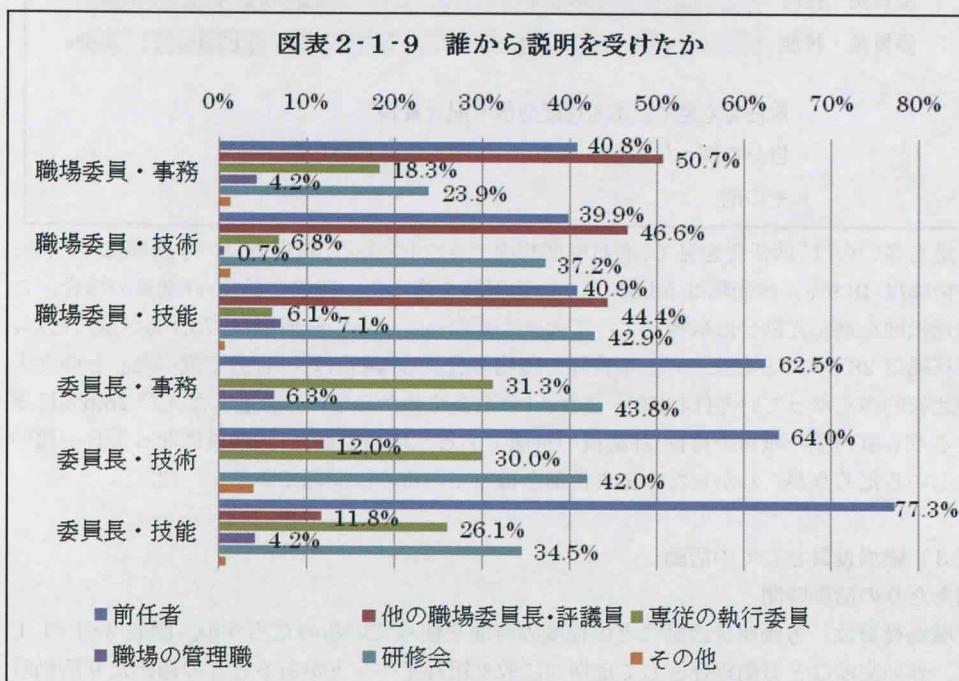
図表2-1-9は、「説明を受けた」と回答した人に、誰から説明を受けたかをたずねた結果である。○はいくつつけてもいいという回答形式にし、説明を受けた人を100として割合を計算した。職場委員長・評議員の場合、前任者から説明を受けている割合が最も高い。特に技能職の職場委員長・評議員は77.3%になった。他方、職場委員は、職場委員長・評議員から説明を受けた割合が最も高くなっている。事務職では50.7%、技術職は46.6%、技能職は44.4%であった。

職場役員になると、必ずと言っていいほど研修の場が用意される。この質問に対して「研修会」と答えた人は、各層で4割前後になった。ほぼ全員が研修を受けていることを考えれば、4割という数字は低いとも考えられる。役員就任直後の研修は印象に残りにくいかもしれない。

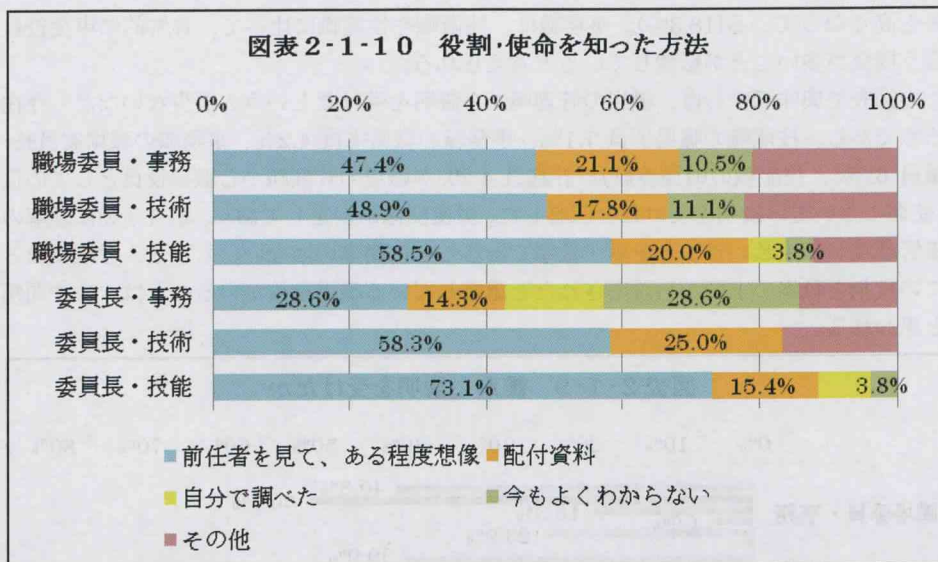
専従役員から説明を受けた人は職場委員長・評議員に多い。事務職31.3%、技術職30.0%、技能職26.1%となった。職場委員の中では事務職が専従役員から説明を受けたとする割合

が最も高くなっている(18.3%)。事務職は、技術職や技能職に比べて、日常的に専従役員に会う機会が多いことが影響していると考えられる。

この図表で興味深いのは、職場の管理職から説明を受けたという人が少ないながら存在する点である。技能職の職場委員 7.1%、事務職の職場委員 4.2%、事務職の職場委員長・評議員 6.3%、技能職の職場委員長・評議員 4.2%が職場の管理職から職場役員としての役割・使命についての説明を受けたと回答した。労使関係が安定しており、組合活動に理解のある管理職が一定数いることを示す数字であることに間違いはない。しかし、労組役員としての役割を職場の上司から説明されたと認識している職場役員がいることは、やや問題だと思われる。



図表 2-1-8 で、説明を受けなかったか覚えていない人は、どうやって職場役員としての役割や使命を知ったのだろうか。図表 2-1-10 は、その方法をまとめたものである。選択肢の中から一つだけ選んでもらう形式で質問した。



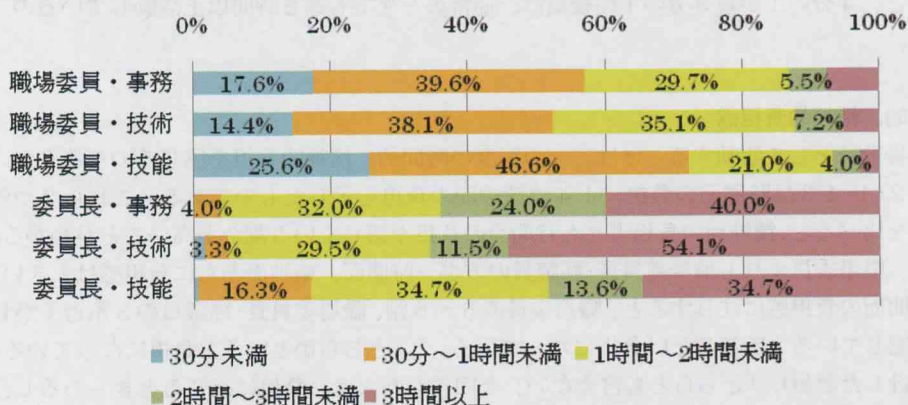
最も多いのは「前任者を見て、ある程度想像できた」である。職場委員の事務職は47.4%、技術職は48.9%、技能職は58.5%がこの選択肢を選んだ。職場委員長・評議員の場合、この選択肢を選んだ割合は職種によって大きく異なっている。技能職は73.1%を選んだが、事務職は28.6%にとどまった。事務職の職場委員長・評議員は、「自分で調べた」という人が比較的多くなっている(14.3%)。また、「今もよくわからない」を選んだ人が28.6%に達する点も事務職の職場委員長・評議員の特徴である。職場委員長・評議員になって日が浅い人もいだろうが、わからないまま役割を担っているのは問題である。

(3) 職場役員としての活動

週あたりの活動時間

職場役員は、労働組合活動にどの程度の時間を使っているのだろうか。図表2-1-11は、春の交渉など労働組合として定期的に取り組むイベントがあるときの週あたり活動時間をたずねた結果である。職場委員の場合、技能職の活動時間が事務職や技術職に比べて短くなっている。週1時間未満の割合が、技能職72.2%に対して、事務職57.2%、技術職52.5%であった。同じ傾向は、職場委員長・評議員にも見られる。活動時間1時間未満と回答した人は、技能職17.0%に対して、事務職4.0%、技術職4.9%だった。製造現場ではメンバーが同じ場所で働いているのが普通なので、効率的に組合活動を展開できることが影響していると考えられる。

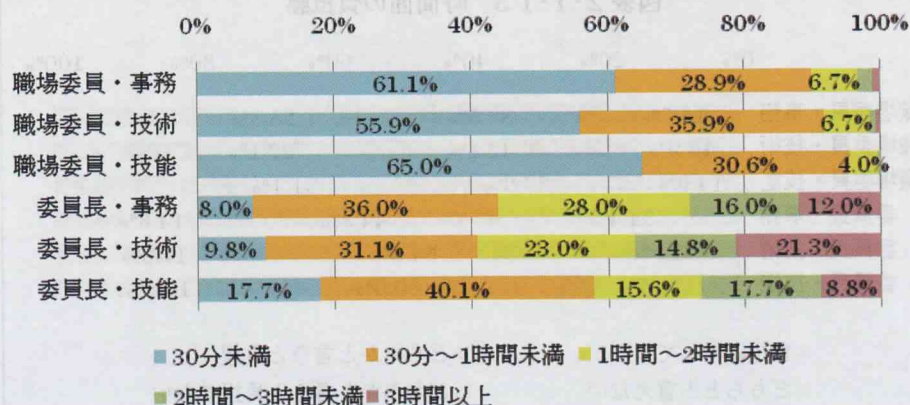
図表 2-1-11 イベント期の週あたり活動時間



職場委員と職場委員長・評議員を比べると、後者の方が圧倒的に活動時間が長いことがわかる。職場委員で週 3 時間以上と回答した人は 10%未満であるのに対して、職場委員長・評議員は技術職 54.1%、事務職 40.0%、技能職 34.7%が 3 時間以上と回答した。職場委員長・評議員は、複数の職場を担当しているので、それぞれの職場集会に出席するだけで相当な活動時間になる。また、交渉が大詰めになると、最終的に担当職場の合意を取り付ける必要があるので、活動時間が長くなるのだと考えられる。

では、そのようなイベントがない時期の活動時間はどのようになっているだろうか。図表 2-1-12 を見ると、当然のことながらイベント期に比べて相当短くなっていることがわかる。まず、職場委員に注目すると、6 割前後が週あたり 30 分未満と回答した。30 分～1 時間未満も加えると、9 割の職場委員は週あたり 1 時間未満しか活動していないことになる。

図表 2-1-12 通常期の週あたり活動時間



他方、職場委員長・評議員の場合、活動時間が短くなることに変わりはないが、職場委員ほど極端ではない。週 3 時間以上活動している人は、事務職 12.0%、技術職 21.3%、技能

職 8.8%である。これに2時間～3時間未満を加えて、週3時間以上活動している人の割合をとると、事務職 28.0%、技術職 36.1%、技能職 26.5%となる。職場委員長・評議員になると、4分の1から3分の1の役員は、通常のときでも週2時間以上活動しているのである。

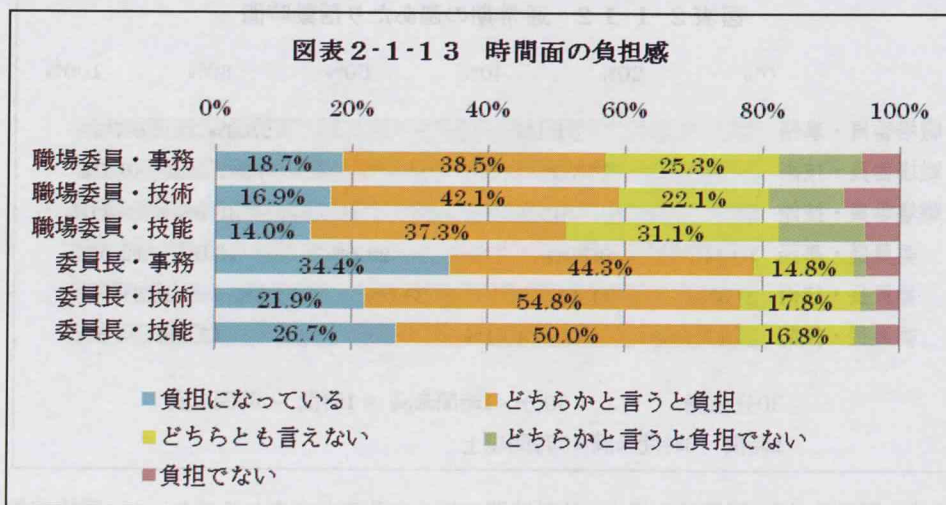
時間的、精神的負担感

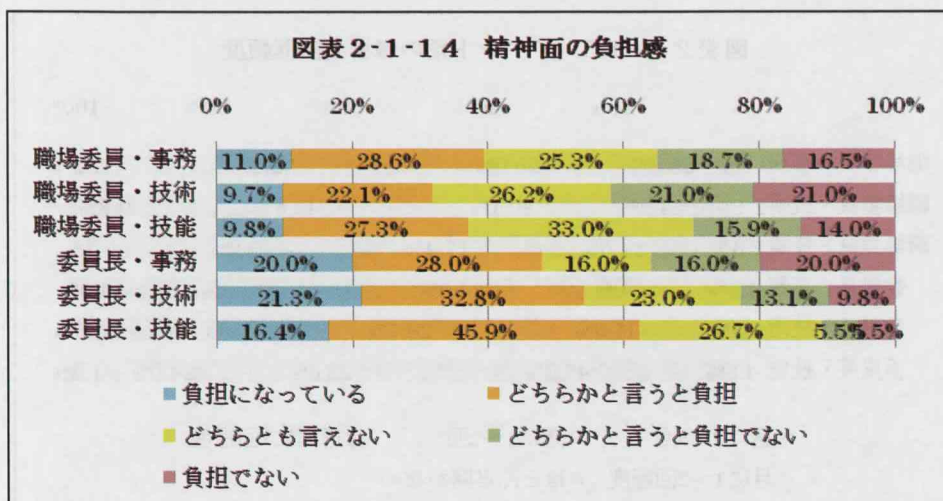
職場役員として活動することは、どの程度の時間的、精神的負担を感じるのだろうか。図表2-1-13は時間面の負担、14は精神面の負担を示したものである。これら2つの図表を比べると、精神面の負担よりも時間面の負担を感じている割合が高いことがわかる。また、職場委員よりも職場委員長・評議員の方が、時間面、精神面ともに負担感は大い。

時間面の負担感に注目すると、職場委員の5～6割、職場委員長・評議員の8割近くが負担を感じていると回答した(「負担になっている」と「どちらかと言うと負担になっている」を合計した数値)。「どちらとも言えない」と回答した人は、負担に感じるときもあるし、そうでない場合もあるからこの選択肢を選んだのだと考えられる。「どちらとも言えない」人たちにも負担感があると解釈すると、職場委員の8割強、職場委員長・評議員の約9割が時間的な負担を感じていることになる。

精神面の負担感、時間面に比べれば低いが、決して小さくはない。「どちらとも言えない」を含めて考えると、職場委員の場合、事務職 64.9%、技術職 58.0%、技能職 70.1%が何らかの精神的な負担を感じていることになる。職場委員長・評議員の場合は、事務職 64.0%、技術職 77.1%、技能職 89.0%である。時間面の負担感に比べて、職場委員と職場委員長・評議員の差があまり大きくないことも見て取れる。

同じ負荷がかかっても、人によって負担を感じる場合もあれば感じない場合もある。個人の受け止め方が回答結果を左右するが、どちらにしても、職場役員を務めることの負担感、時間面、精神面ともに決して小さくない。最近、組合役員のなり手がいないことが各労組で問題になっているが、その一つの理由が時間面と精神面の負担感にあることをこの調査は示唆している。



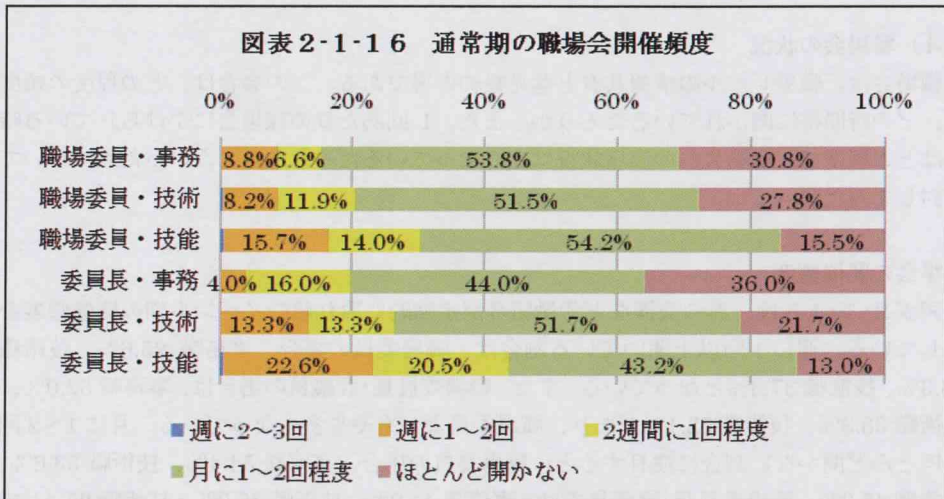
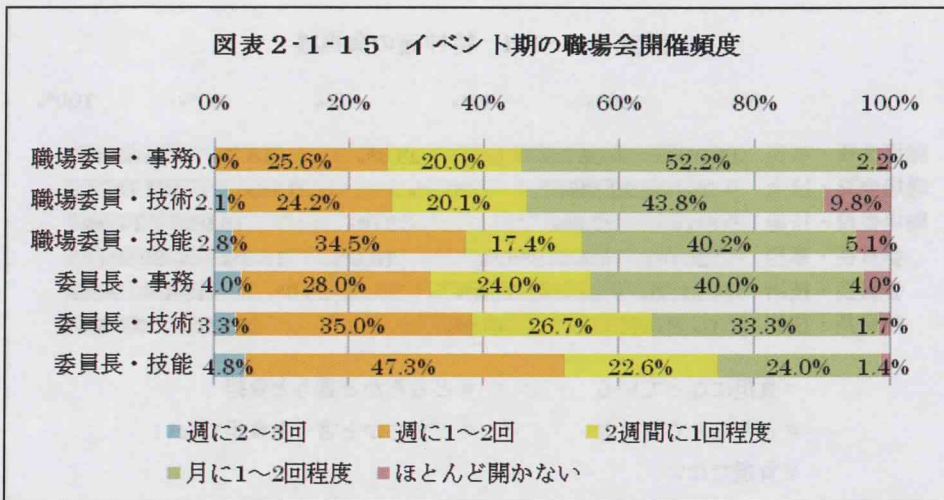


(4) 職場会の状況

職場会は、職場レベルの情報共有と意見集約の場である。この会合は、どの程度の頻度で、どの時間帯に開かれているだろうか。また、1 回あたりの職場会にかけられている時間はどの程度で、職場会への出席状況はどうなっているだろうか。こういった点について検討してみたい。

職場会の開催頻度

図表 2-1-15 は、春の交渉など労働組合が定期的に取り組むイベント期の開催頻度を示している。週に 1 回以上開いている割合は、職場委員の場合、事務職 25.6%、技術職 26.3%、技能職 37.3% となっている。また、職場委員長・評議員の場合は、事務職 32.0%、技術職 38.3%、技能職 52.1% であり、職場委員よりもやや多くなっている。月に 1~2 回かほとんど開かない割合に注目すると、職場委員の場合、事務職 54.4%、技術職 53.6%、技能職 45.3%、職場委員長・評議員では、事務職 44.0%、技術職 35.0%、技能職 25.4% である。春の交渉などのイベント時は、組合員に中央の方針を伝えたり、職場の意見を集約したりすることが必要だと考えられるが、思いの外、職場会が開催されていないことが明らかになった。



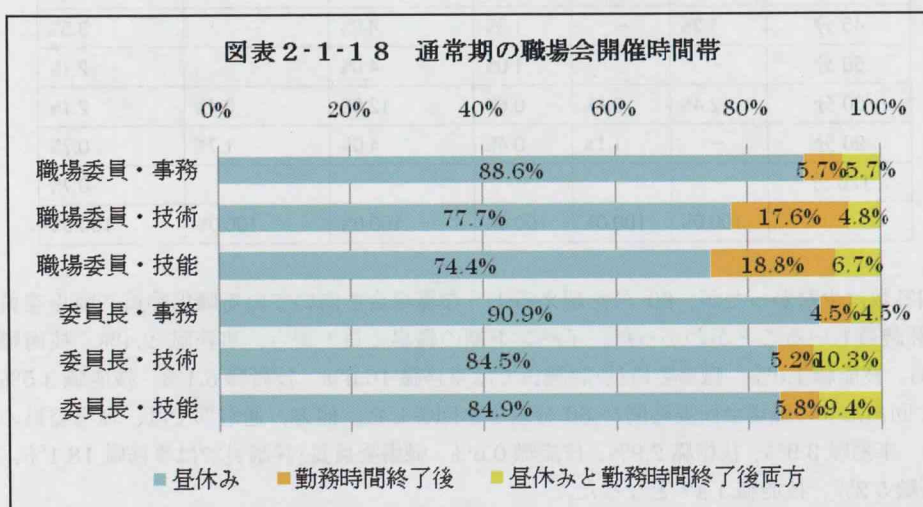
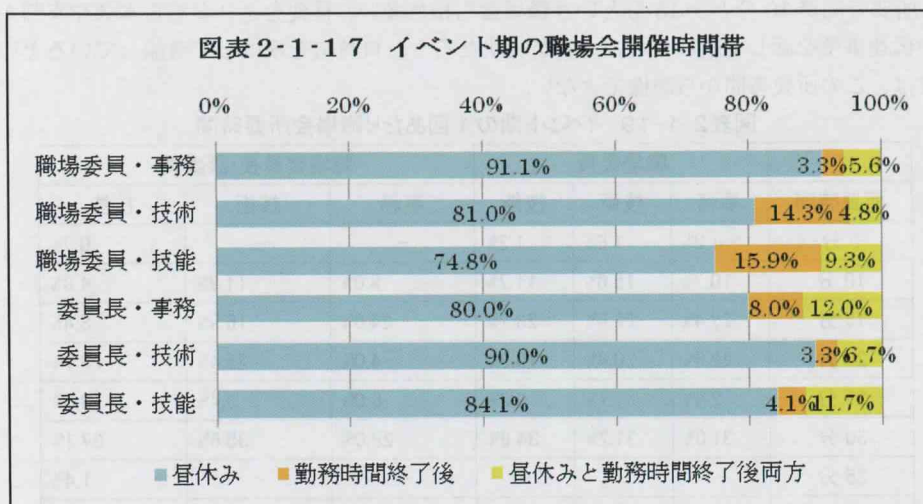
この傾向は、イベントがない通常期にはより顕著になる。月に 1〜2 回が主流になり、ほとんど開かない職場も 3 割前後になっている。職種別に見ると、事務職が職場会の開催に消極的である。職場委員の事務職は 30.8%、職場委員長・評議員の事務職の 36.0%が「ほとんど開かない」を選択した。

職場会は労働組合の最末端の会合であり、コミュニケーションの場である。その職場会がこの程度の頻度でしか開かれていないことは、労働組合活動が一般組合員にとって身近なものになっていないことを意味すると言える。「組合員の組合離れ」が指摘されるようになって約 30 年が経過したが、その原因の一つが職場会の低迷にあると考えられる。

職場会の開催時間帯

職場会を開く場合、どの時間帯を使っているかをたずねた結果が次の 2 つの図表に示されている。2-1-17 がイベント期、18 が通常期である。どちらの場合も「昼休み」が圧倒的に多いことがわかる。また、イベント期の方が通常期よりも昼休みに開催する頻度

がやや高い。これは、春の交渉などで頻繁に情報交換しなければならない場合、みんなが集まりやすい昼休みが良く使われるためだと考えられる。



職種別に見ると、事務職は昼休みを開催時間帯にする頻度が他の職種に比べて高い。他方、勤務時間終了後を比較的良く使うのは技術職と技能職の職場委員である。イベント期では、技術職職場委員の 14.3%、技能職職場委員の 15.9%が勤務時間終了後と回答した。通常期では、それぞれ 17.6%、18.8%であった。前に見たように、職場会の開催頻度は決して多くないが、開催する以上はじっくりと話したいという意図からか、一部の職場委員は勤務時間終了後に職場会を設定している。職場による取り組みの差が大きくなっていることが予想される。

職場会の所要時間

図表 2-1-19 と 20 は、職場会 1 回あたりの所要時間をまとめたものである。開催時間帯が昼休み中心ということもあって、30 分までで終了する職場会が圧倒的に多い。職場

委員で見ると、イベント期の場合、事務職 95.3%、技術職 92.5%、技能職 93.3%が 30 分以内と回答した。通常期の場合は、事務職 96.2%、技術職 94.7%、技能職 96.7%であった。所要時間が 10 分とか 15 分という職場会も相当多い。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だろう。口角泡を飛ばして議論しているという姿は、この所要時間から想像できない。

図表2-1-19 イベント期の 1 回あたり職場会所要時間

所要時間	職場委員			職場委員長・評議員		
	事務	技術	技能	事務	技術	技能
5 分	1.2%	1.6%	1.2%	—	—	0.7%
10 分	10.7%	15.6%	11.7%	8.0%	11.9%	4.9%
15 分	27.4%	22.6%	23.7%	24.0%	16.9%	8.4%
20 分	22.6%	20.4%	19.9%	4.0%	25.4%	23.1%
25 分	2.4%	1.1%	2.2%	8.0%	3.4%	3.5%
30 分	31.0%	31.2%	34.6%	28.0%	35.6%	37.1%
35 分	—	—	—	—	—	1.4%
40 分	1.2%	2.7%	2.8%	4.0%	1.7%	11.9%
45 分	1.2%	—	1.8%	4.0%	—	3.5%
50 分	—	—	1.0%	4.0%	—	2.1%
60 分	2.4%	3.8%	0.6%	12.0%	3.4%	2.1%
90 分	—	1.1%	0.4%	4.0%	1.7%	0.7%
120 分	—	—	—	—	—	0.7%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

回答数は少なかったが、60 分を超えるような職場会を開いている職場委員や職場委員長・評議員もいることがわかった。イベント期の職場委員の場合、事務職 2.4%、技術職 4.9%、技能職 1.0%、職場委員長・評議員では事務職 16.0%、技術職 5.1%、技能職 3.5%が 1 回あたりの職場会所要時間が 60 分以上と回答した。他方、通常期では、職場委員の場合、事務職 3.9%、技術職 2.9%、技能職 0.6%、職場委員長・評議員では事務職 18.1%、技術職 5.2%、技能職 1.4%となった。

職場会に 60 分以上の時間をとるには勤務時間終了後に開催する必要がある。図表 2-1-17 と 18 で見たように、勤務時間終了後に職場会を開いている職場役員は 1～2 割存在する。一部の職場を除くと、イベント期にも通常期にも、時間をとって職場会でじっくり議論することがあまり実践されていない。ふだんの仕事が忙しいために時間をとりにくい事情があるのだろうが、これでは組合活動の活性化は望めない。職場レベルでの議論の時間をどう確保するかが大きな課題である。

図表2-1-20 通常期の1回あたり職場会所要時間

所要時間	職場委員			職場委員長・評議員		
	事務	技術	技能	事務	技術	技能
0分	-	-	-	-	1.7%	0.0%
3分	1.3%	-	0.2%	-	-	-
5分	3.9%	4.1%	4.7%	-	5.2%	1.5%
10分	22.1%	23.8%	25.4%	18.2%	10.3%	10.9%
15分	24.7%	23.8%	22.0%	27.3%	20.7%	12.4%
20分	18.2%	15.1%	17.8%	9.1%	27.6%	21.9%
25分	1.3%	1.7%	1.9%	-	1.7%	2.2%
30分	24.7%	26.2%	24.7%	13.6%	24.1%	37.2%
40分	-	1.7%	1.7%	4.5%	1.7%	8.8%
45分	-	-	0.2%	4.5%	1.7%	2.2%
50分	-	-	0.8%	4.5%	-	1.5%
60分	3.9%	2.9%	0.4%	13.6%	5.2%	0.7%
90分	-	-	0.2%	4.5%	-	-
120分	-	-	-	-	-	0.7%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

図表2-1-21は、職場会の平均所要時間をまとめたものである。平均値で見ると、イベント期も通常期も、職場委員レベルでは職種間の差はほとんどない。イベント期で最も長いのが技術職の23.04分であり、最も短いのが事務職の22.08分である。通常期の場合、最長の技術職20.44分に対して、最短は技能職の19.16分である。いずれも両者の差は1分程度にとどまっている。他方、職場委員長・評議員の場合は、やや差が大きい。イベント期の事務職31.80分に対して技術職は24.58分であり、両者の差は7分強である。通常期では、最長の事務職30.23分に対して、最短は技術職の22.16分であり、8分強の差が生まれている。

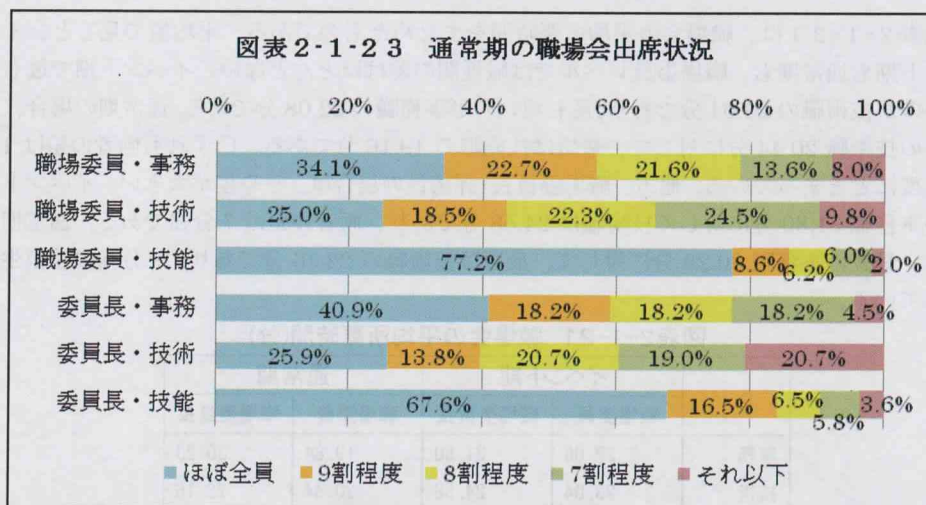
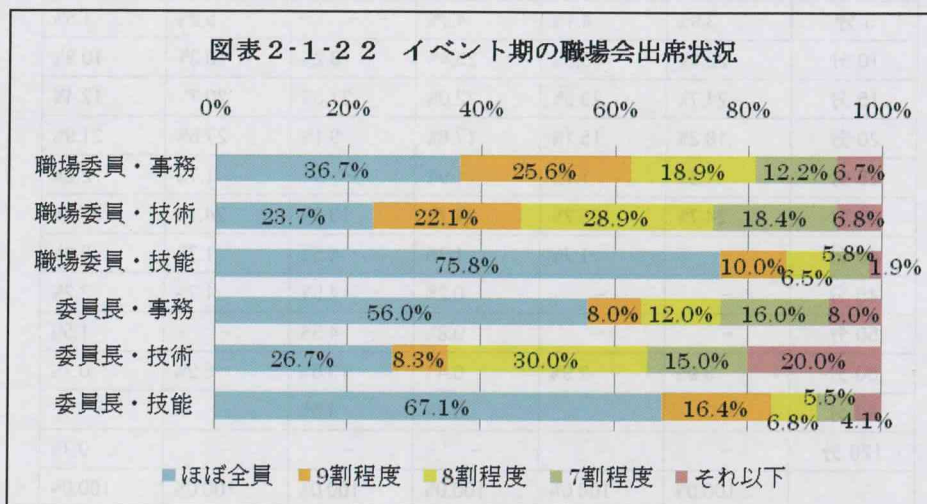
図表2-1-21 職場会の平均所要時間(分)

	イベント期		通常期	
	職場委員	職場委員長	職場委員	職場委員長
事務	22.08	31.80	19.84	30.23
技術	23.04	24.58	20.44	22.16
技能	22.88	28.99	19.16	25.66
合計	22.83	28.15	19.54	25.18

この図表からも、職場会が議論の場ではなく、単なる情報伝達の場になっている可能性の高いことが示唆される。毎回でなくてもいいが、せめて1カ月に1回程度は1時間くらい時間をとって議論することができれば、組合活動の活性化につながると考えられる。そのためには、何を議論するのか、どうやって議論を進めるのかについて、職場役員がある程度の仕掛けを考えることが必要である。

職場会出席状況

図表 2-1-2 2 と 2 3 は、職場会への出席状況を示したものである。まず目につくのは、職種間の差が大きいことである。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」を回答したのは 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。



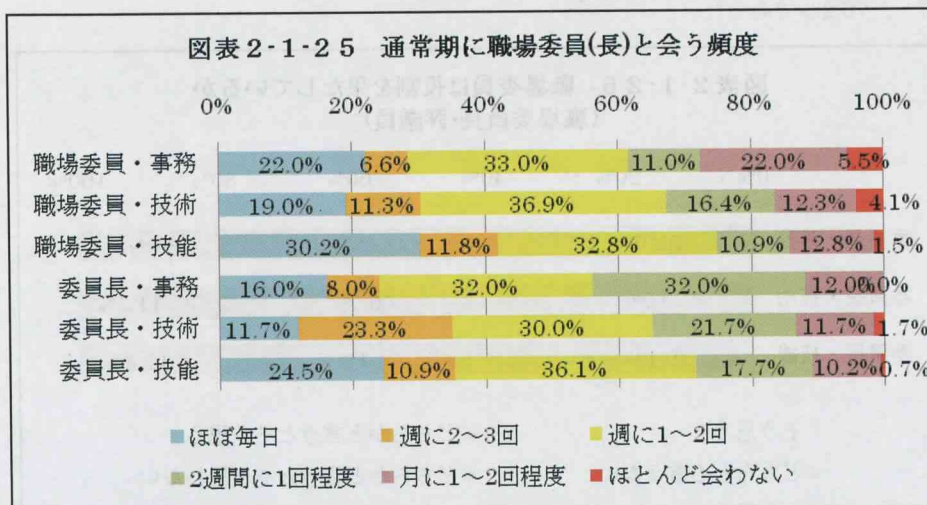
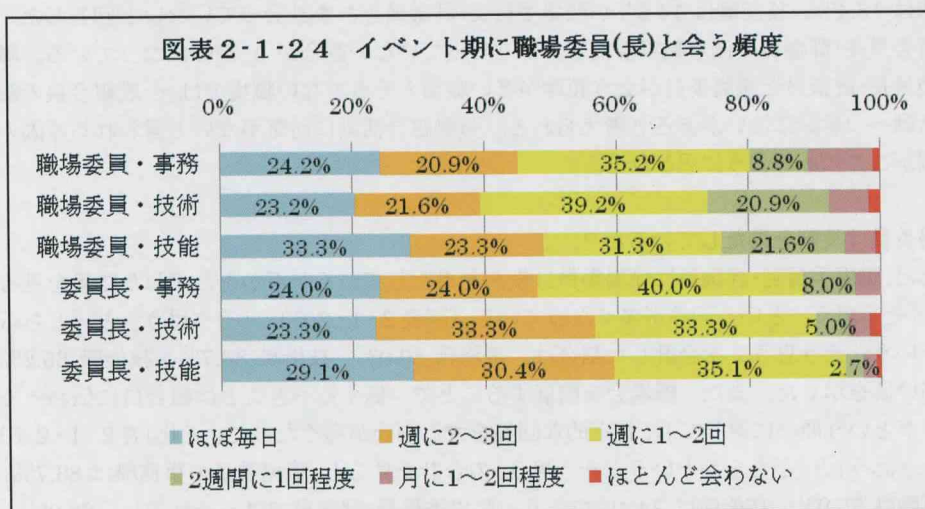
出席率が「7割程度」と「それ以下」に注目すると、イベント期の場合、職場委員の事務職は 18.9%、技術職 25.2%、技能職 7.7%、通常期では、それぞれ 21.6%、34.3%、8.0% である。他方、職場委員長・評議員では、イベント期の場合、事務職 24.0%、技術職 35.0%、技能職 9.6%、通常期のときは、それぞれ 22.7%、39.7%、9.4% になっている。特に技術系の職場で開催される職場会への出席状況が思わしくない。

今回の調査では、職場会に出席しない理由はたずねていないが、仕事が忙しくて出席する余裕がない、出張や他職場との会議が重なっているといった点が考えられる。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状況は、労組活動の形骸化が起こっていることを予想させる。何らかの対策が必要である。

職場委員と職場委員長・評議員が会う頻度

職場における組合活動を円滑に進めるには、職場委員を支援する体制が欠かせない。その代表的なものが職場委員長・評議員である。今回の調査では、どの程度の頻度で会っているかをたずねた。図表 2-1-2 4 はイベント時の頻度、2 5 は通常期の頻度である。日常的に会って指導を受けるには週に 2～3 回以上は会う必要があると考えられるので、「ほぼ毎日」と「週に 2～3 回」の合計に注目してみよう。



職場委員が職場委員長・評議員に週 2 回以上会っている割合は、イベント期の場合、事務職が 45.1%、技術職 44.8%、技能職 56.6%であり、通常期では、それぞれ 28.6%、30.3%、42.0%である。通常期に比べるとイベント期の方が 15 ポイント程度高くなっていることがわかる。逆に、職場委員長・評議員が職場委員に会う割合を見ると、イベント期の場合、

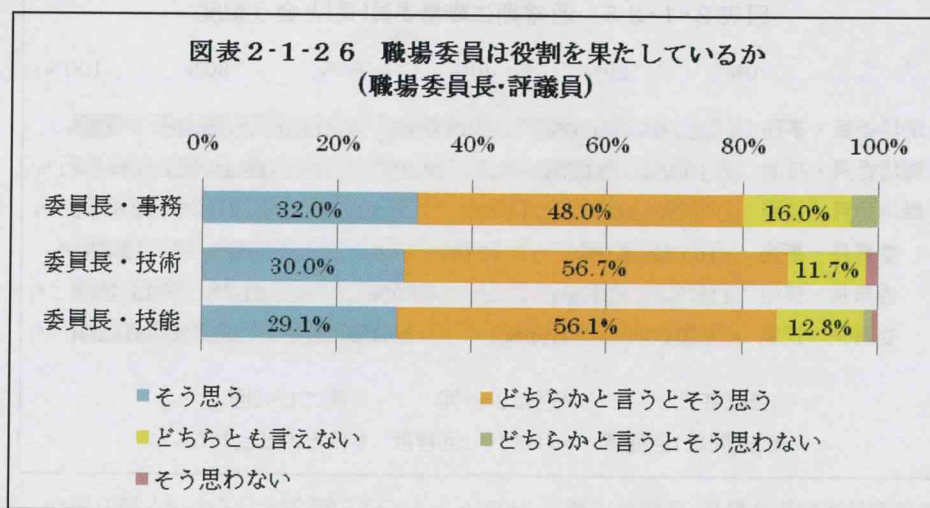
事務職 48.0%、技術職 56.6%、技能職 59.5%であり、通常期では、それぞれ 24.0%、35.0%、35.4%である。

職場委員長・評議員と職場委員の認識を比べると、イベント期には、職場委員が感じている以上に職場委員長・評議員は職場委員に会っていると回答している。イベント期は、職場の意思統一が通常期以上に重要であり、職場委員長・評議員は職場委員に頻繁に会って職場の状況を把握しようとするはずである。そのような役割意識がこの回答結果に出ていると考えられる。

他方、月に 1～2 回程度かほとんど会わない職場役員も少なからず存在する。さすがにイベント期にはその割合は高くないが、通常期となると、事務職の職場委員は 27.5%、技術職は 16.4%、技能職は 14.3%が職場委員長・評議員とあまり会っていないと回答した。職場委員長・評議員の側も職場委員とあまり会っていない割合が 1 割強になっている。職場委員長・評議員と職場委員が会う頻度が多い職場とそうでない職場では、一般組合員の組合活動への意識に違いがあると考えられる。労働組合活動に活気がないと言われる原因の一端がここにあるように思われる。

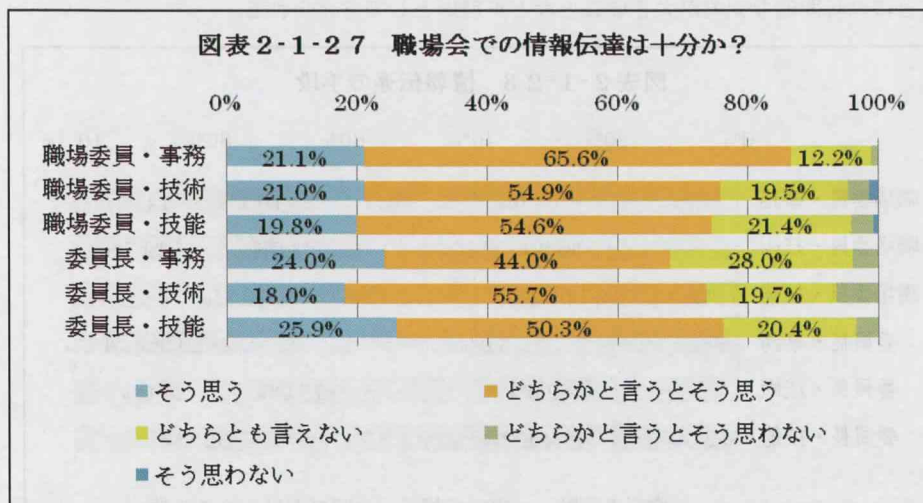
職場委員は役割を果たしているか？

ただ、職場委員長・評議員に職場委員は役割を果たしているか否かをたずねた結果を見ると、「そう思う」という回答が多くなっている（図表 2-1-26）。「そう思う」と「どちらかというと思う」を合計した割合は、事務職 80.0%、技術職 86.7%、技能職 85.2%と高い値を示した。また、職場会を開催することで、伝えるべきことは組合員に伝わっているかという問いに対しても、肯定的な回答をする割合が高くなっている（図表 2-1-27）。「そう思う」と「どちらかというと思う」の合計を見ると、職場委員の事務職は 86.7%、技術職は 75.9%、技能職は 74.4%であり、職場委員長・評議員では、それぞれ、68.0%、73.7%、76.2%であった。



職場会の開催頻度、所要時間、職場委員と職場委員長・評議員が会う頻度などのデータは、職場レベルの組合活動が必ずしも活発でないことを示唆していた。にもかかわらず、職場委員長・評議員たちの 8 割以上は、職場委員がその役割を果たしていると考えているし、4

分の3前後の職場役員は、職場会で伝えるべきことが伝わっていると考えている。これらの矛盾する結果をどう理解すればいいのだろうか。



職場委員長・評議員も職場委員も、日々の仕事を抱えながら組合活動にたずさわっている。何とか時間をやりくりして労働組合のために時間を生み出している姿は、褒められこそすれ批判されるようなものではない。「時間がない中で良くやってくれている」というのが職場委員長・評議員たちの実感であろう。組合活動の水準ではなく、職場委員たちの組合活動に取り組む姿勢を評価したことが、図表 2-1-26 のような結果になったのだと考えられる。また、図表 2-1-27 は、「忙しい中で職場会などを開いて活動しているのだから、職場メンバーへの情報伝達はできているはずだ」と考えたい職場委員や職場委員長・評議員の気持ちが表れていると言える。しかし、気持ちが強いことと実際に情報が伝わっていることは別である。これからの労組活動を考える際、職場役員たちの気持ちと現実の活動状況を分けて分析する必要があると言える。

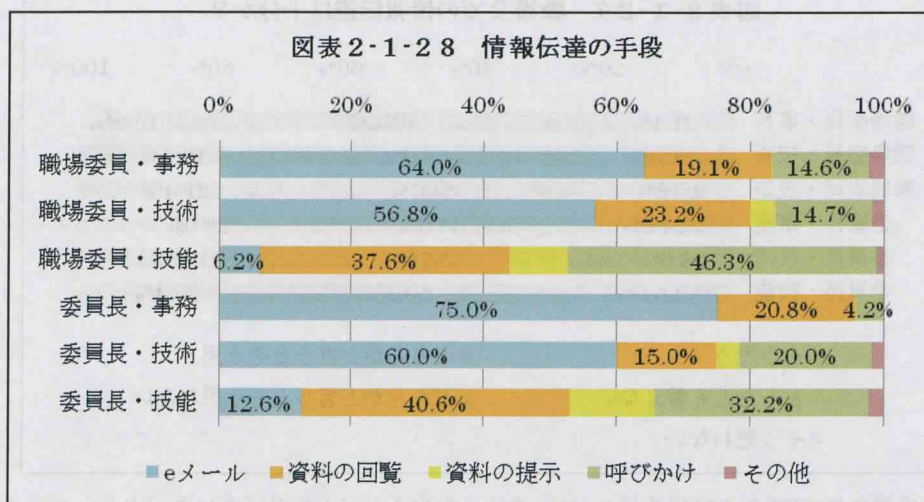
(5) 組合員とのコミュニケーション

情報伝達の手段

職場運営において良いコミュニケーションを実現することはとても重要である。では、職場役員は、どのような手段で組合員とのコミュニケーションをとっているのだろうか。図表 2-1-28 は組合員に対する情報伝達の手段についてたずねた結果である。事務職、技術職と技能職でメールを利用する頻度が大きく異なっていることがわかる。職場委員では、事務職の 64.0%、技術職の 56.8% が情報伝達にメールを使うと答えており、職場委員長・評議員では、それぞれ 75.0%、60.0% となっている。他方、技能職でメールを使うと回答したのは、職場委員 6.2%、職場委員長・評議員 12.6% であった。技能職場では、事技系と違って、一人に一台パソコンが使える状況にないという事情が影響していると考えられる。技能系で最も多い情報伝達の手段は、職場委員の場合は「呼びかけ」(46.3%) であり、職場委員長・評議員は、資料の回覧 (40.6%) であった。

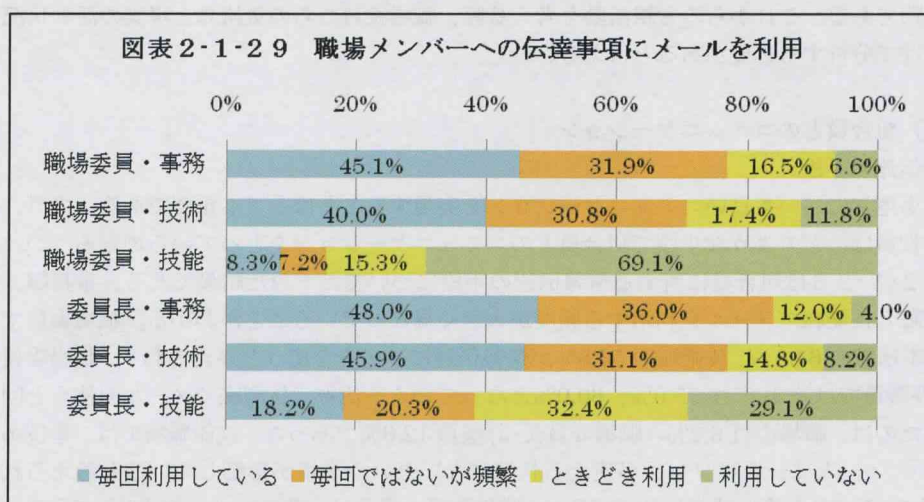
呼びかけとは、組合員に直接話しかけることである。情報伝達の手段として、これに優るものはない。しかし、事務職と技術職で、直接話しかけることによって情報を伝えてい

る割合は低い。これは、事技系の職場では、全員が一堂に会して仕事をしているとは限らないこと、日々の仕事を抱えながら組合活動をしている職場役員にとって、直接会って話すことには時間的な制約が大きいことなどが理由として考えられる。



メールの利用の実態

メールは、確かに便利な情報伝達手段だが、受け取る側によって理解度が異なるという問題がある。図 2-1-29 は、職場メンバーへの伝達事項にどの程度メールを使っているかをたずねた結果である。職場委員に対しては、職場委員長・評議員から職場メンバーに伝えてほしいと言われたことに関して、また職場委員長・評議員に対しては、専従の執行委員から職場メンバーに伝えてほしいと言われたことに関して質問した。

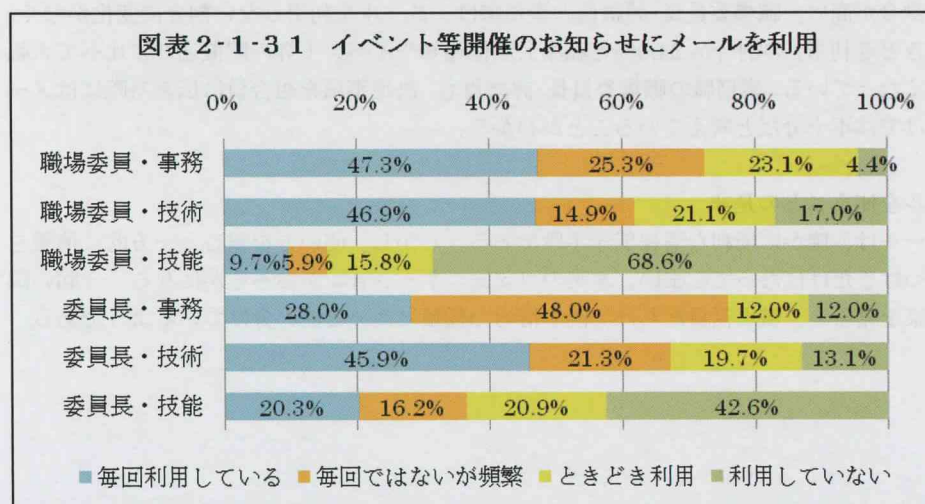
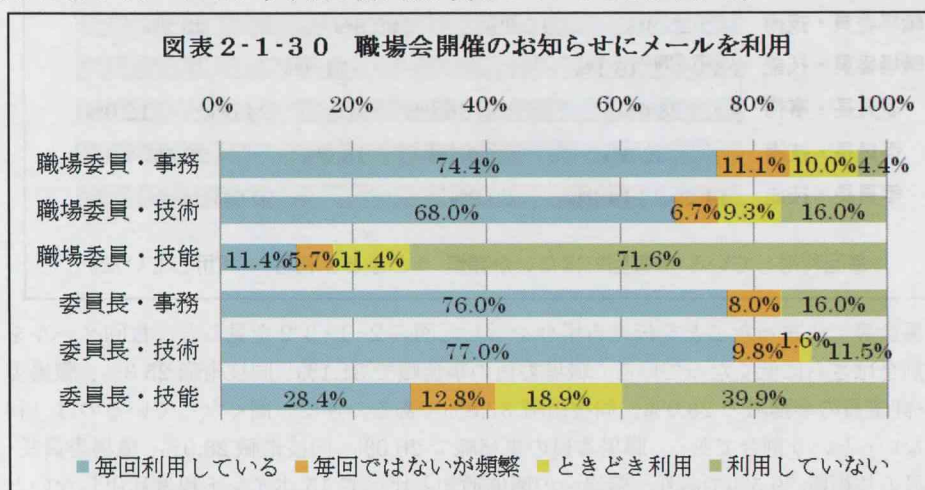


事技系の職場役員の場合、職場委員も職場委員長・評議員も「毎回利用している」が最も多くなっている。事務職の職場委員は 45.1%、同技術職は 40.0%、職場委員長・評議員の事務職の 48.0%、同技術職の 45.9% が毎回利用と回答した。他方、技能職の職場委員では

「利用していない」が69.1%に達している。これは、先述したようにパソコンの普及率が影響していると考えられる。また、通常、技能職は全員が同じ場所で働いているので、休憩時間等に集まってもらって口頭で伝えた方が早いし確実であるという事情が働いていると思われる。

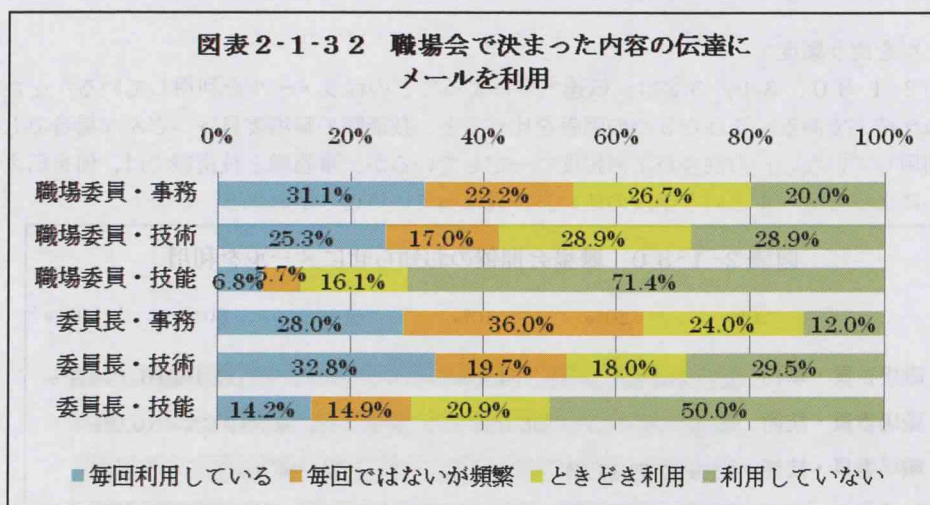
メールを使う頻度

図2-1-30、31、32は、伝達内容によってどの程度メールを利用しているかをたずねた結果である。これら3つの図表を比べると、技能職の職場委員は、どんな場合でも「利用していない」の割合が7割程度で一定しているが、事務職と技術職では、何を伝えるかによってメールという手段の使い方が異なっていることがわかる。



まず、職場会の開催通知についてたずねた図表2-1-30を見ると、毎回メールを利用している割合は、職場委員の事務職で74.4%、同技術職68.0%、職場委員長・評議員の事務職で76.0%、同技術職77.0%と高い率を示している。しかし、イベント等の開催のお知らせについては（図表2-1-31）、職場委員の事務職で47.3%、同技能職46.9%、職場

委員長・評議員の事務職 28.0%、同技術職 45.9%と相対的に低くなっている。同じ開催通知ではあるが、職場会は定期的に行われる場合が多いため、組合員の注意を喚起する上でメールは便利な手段である。他方、不定期に行われるイベントでは、メールだけでは不十分で、その他の手段も併用して組合員に知らせる必要があると考えているようである。

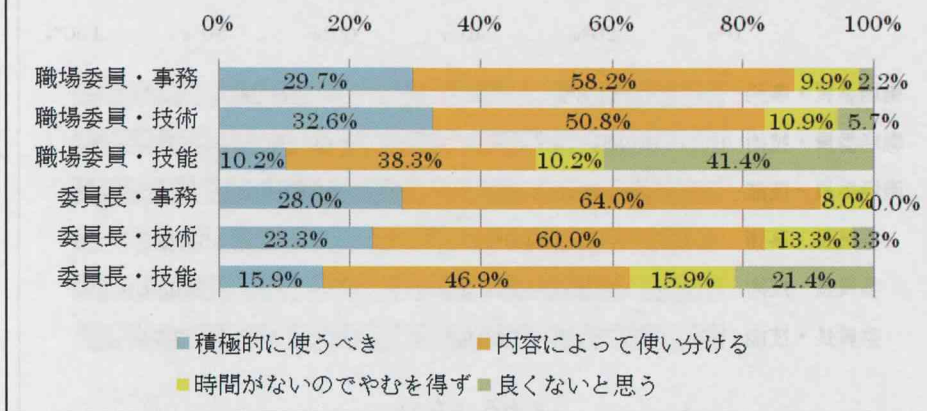


職場会等で決まったことを伝える場合を示した図表 2-1-3 2を見ると、毎回メールを使う割合はさらに低くなっている。職場委員の事務職で 31.1%、同技術職 25.3%、職場委員長・評議員の事務職で 28.0%、同技術職 32.8%である。逆に、高くなっているのは「利用しない」という割合である。職場委員の事務職で 20.0%、同技術職 28.9%、職場委員長・評議員の技術職 29.5%であり、職場会の開催通知と比べて 15 ポイント程度利用しないとする割合が高い。職場委員長・評議員の事務職は、メールを利用しない割合に変化がなく、「ときどき利用」の割合が 24.0%と職場会開催通知やイベント等の開催通知に比べて大幅に高くなっている。事務職の職場委員長・評議員も、決定事項を組合員に伝える際にはメールだけでは不十分だと考えていることがわかる。

メールを使うことの是非

メールは、確かに便利な情報伝達手段である。しかし、使い方を誤ると一方的に情報を送りつけるだけになってしまい、本来のコミュニケーションがおろそかになる。今回の調査結果を見ると、職場役員たちは、流す情報の種類によって使い分けているようである。

図表 2-1-3 3 情報伝達にメールを使うことについて



では、情報伝達にメールを使うこと自体についてはどのような考え方を持っているだろうか。図表 2-1-3 3 を見ると、技能職の職場委員を除いて、最も多い回答は「内容によって使い分ける」になっている。技能職の職場委員は「良くないと思う」が 41.4% で最も高く、第 2 位が「内容によって使い分ける」(38.8%) だった。他方、「積極的に使うべき」という割合は事務職と技術職で 3 割程度になっている。

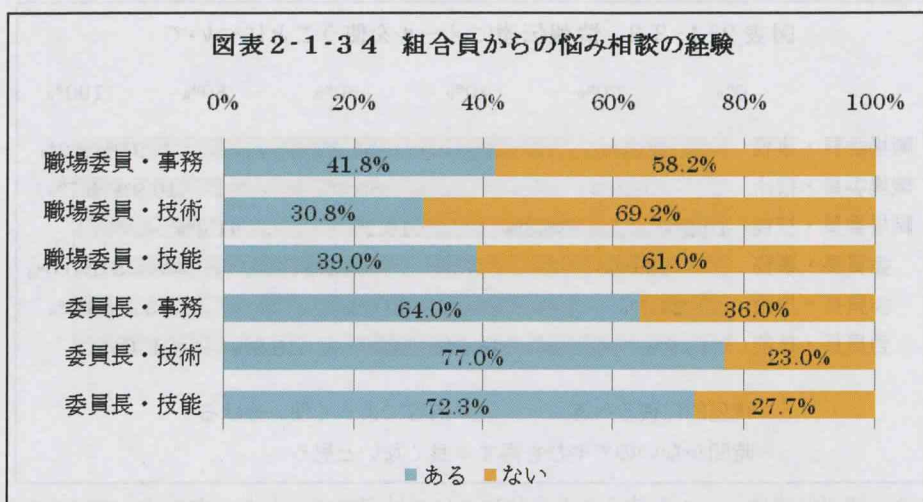
内容によって使い分けるというのは、望ましい姿である。問題は、どの情報をメールで流し、どの情報を集会等で直接伝えるかを判断する基準である。放っておけば、それぞれの職場役員が自分の流儀でメールを使うことになる。それでは、情報の伝わり方にムラが発生する。職場役員になったときに受ける説明の中に、情報伝達におけるメールの使い方のガイドラインを示しておくことが有効だと考えられる。

(6) 組合員からの悩み相談

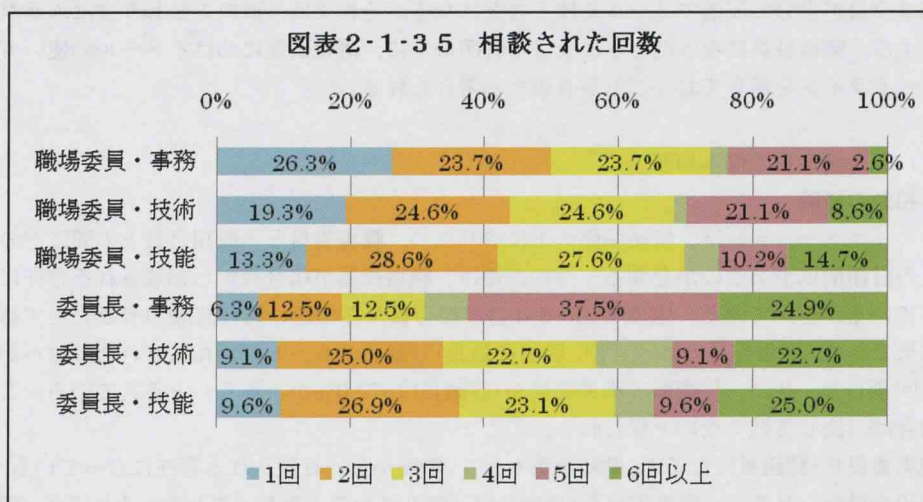
悩み相談の経験

コミュニケーションは、信頼関係の上に成り立つ。職場役員と一般組合員との間にどの程度の信頼関係があるのかを測る一つの指標は、職場役員が組合員から相談される存在になっているか否かである。図表 2-1-3 4 は、組合員から相談された経験の有無をたずねた結果である。職場委員の 3～4 割、職場委員長・評議員の 6～8 割が相談された経験があると回答した。特に、技術職の職場委員長・評議員は 77.0% が「ある」と答えている。この割合は、決して低くないと思われる。

職場委員長・評議員になると、勤続年数も長く、職場から一目置かれる存在になっている。一般組合員から見ると、職場委員長・評議員は「頼りになる人たち」である。それゆえ、何か悩み事があったら相談してみようとするのは、ある意味で当然である。他方、職場委員の場合は、経験年数の短い人が多いので、頼りがいのある人の割合は相対的に低くなる。相談を受けたことがあると回答した割合が 3、4 割にとどまっているのはそのためだと思われる。



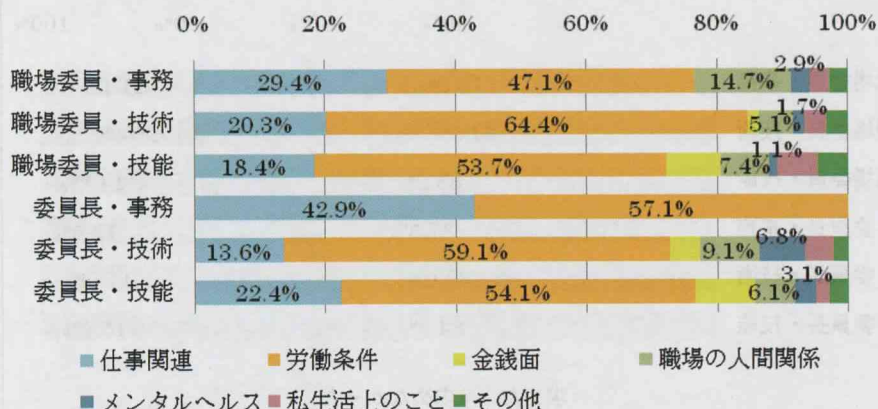
では、相談を受けた人たちはこの1年間に何回くらい相談されているだろうか。図表2-1-35を見ると、1～3回が多いものの、6回以上の割合も決して小さくないことがわかる。職場委員長・評議員たちは、一般組合員から相談相手として認められると、繰り返し相談を受ける傾向があるようだ。また、技能職の職場委員にも同様の傾向を見ることができる。相談回数の最高は、技能職職場委員の80回であった。また、職場委員長・評議員の中に、技術職で60回と答えた人がいた。



相談内容

では、どのような相談をされているのだろうか。図表2-1-36は、最も多かった相談内容をまとめたものである。どの職場役員も労働条件に関する相談が最も多かったと回答した。技術職の職場委員の64.4%を筆頭に、技術職の職場委員長・評議員59.1%、事務職の職場委員長・評議員57.1%、技能職の職場委員長・評議員54.1%、技能職の職場委員53.7%、事務職の職場委員47.1%と続いている。

図表 2-1-36 最も多かった相談内容



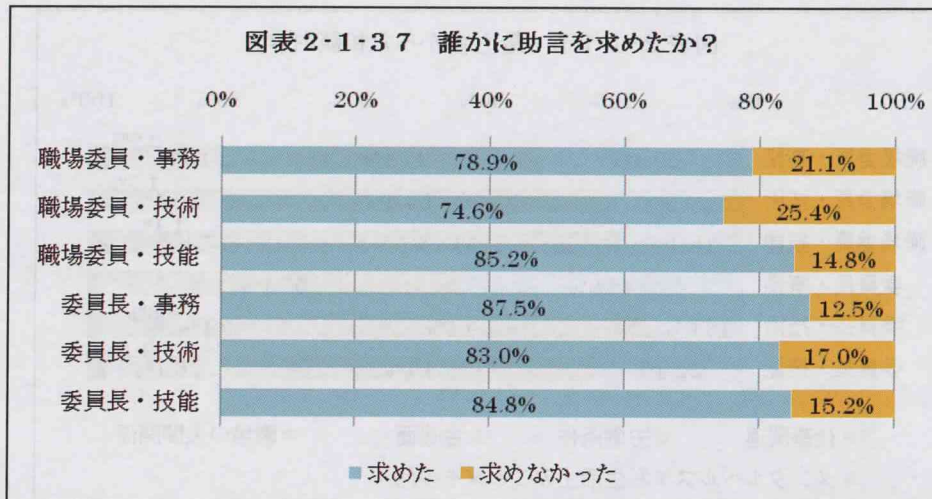
2 番目に多かった相談内容は仕事関連の事項である。仕事関連の何かをたずねる質問を用意しなかったのが具体的にはわからないが、事務職の職場委員長・評議員の場合、42.9%が仕事関連の相談があると回答した。職場委員では、事務職が 29.4%、技術職 20.3%、技能職 18.4%、職場委員長・評議員では、技術職 13.6%、技能職 22.4% になった。

職場の人間関係に関する相談は一定の割合で発生している。事務職の職場委員は 14.7%が最も多かった相談内容としてあげた。その他、職場委員では技術職が 5.1%、技能職 7.4%、職場委員長・評議員では技術職 9.1%、技能職 6.1% となっている。事務職の職場委員長・評議員でこの項目を選んだ人はまったくいなかった。人が会社を辞める理由としてしばしばあげられるのが職場の人間関係である。会社は人間の集団であり、ウマが合うとか合わないは必ず発生する。組織の人間関係を円滑に保つのは、そう簡単なことではない。労働組合の職場役員たちがその面で一定の役割を果たすことは、経営側にとっても有益なことである。

最近、メンタルヘルスが問題になっている。この図表を見ると、メンタルヘルスに関するものが最も多い相談だったと回答している職場役員たちは少ないけれども存在する。中でも技術職の職場委員長・評議員は 6.8%が、最も多い相談内容としてあげた。技術職は、個人の課題に没頭して他との接触が少なくなる傾向がある。仕事が順調に進んでいるときは問題ないが、予定通り進まなくなると自分を責めてメンタル不全を起こしてしまう。そうならないようにするには、ふだんから会話を増やして、周囲が変調にできるだけ早く気づくことである。労働組合の職場役員は、組合員の最も身近にいる存在であり、メンタル不全が起こらないように予防する役割を担える存在だと言える。

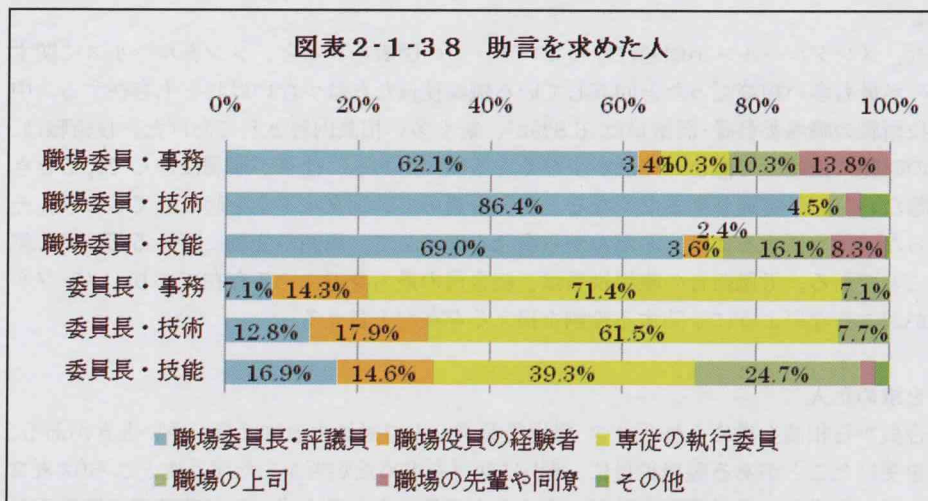
助言を求めた人

組合員から相談を求められたとき、職場役員が一人で対処するには荷が重いときがある。相談を受けたことがある職場役員に、誰かに助言を求めたか否かをたずねたところ(図表 2-1-37)、相当数の職場役員が助言を求めたと回答した。最も多いのは事務職の職場委員長・評議員で 87.5%、最も少ない技術職職場委員でも 74.6%が助言を求めている。



では、誰に助言を求めたのだろうか。図表 2-1-38 を見ると、職場委員は職場委員長・評議員に、職場委員長・評議員は専従の執行役員に助言を求めていることがわかる。技術職職場委員は 86.4%、技能職場委員は 69.0%、事務職場委員は 62.1%が、助言を求めた相手として職場委員長・評議員をあげた。

他方、職場委員長・評議員は、事務職の場合 71.4%、技術職 61.5%、技能職 39.3%が専従の執行委員と答えた。技能職の職場委員長・評議員の割合が他に比べて低いのは、相談相手として「職場の上司」の割合が高いからである(24.7%)。技能職の職場委員も 16.1%が職場の上司に助言を求めている。相談内容によっては、職場の管理職を巻き込んで解決した方がいい場合がある。技能職の職場役員が上司に助言を求めている割合が他の職種に比べて高いのは、常に職場と一緒にいるために上司との距離が近いことも関係していると思われる。



この図表から読み取れるもう一つの特徴は、事務職の職場委員は、相談相手として、職場の先輩や同僚を選ぶ割合が比較的高いことである(13.8%)。同様の傾向は、技術職の職

場委員にも見られる(8.3%)。相談相手になってくれるような先輩や同僚が近くにいることは、職場役員が活動していく上で心強い。

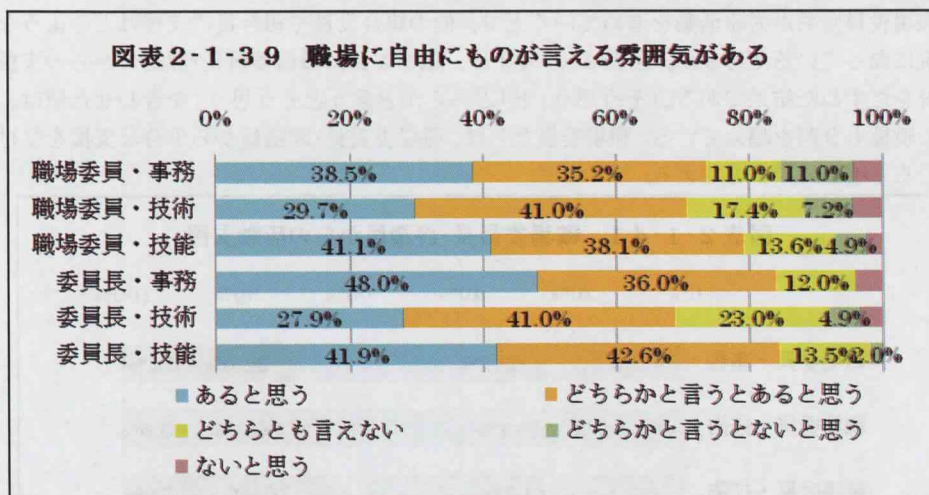
相談相手は、相談の内容によって選べるようになっていくことが理想である。職場役員の活動を支援するために、彼らが気軽に相談できる人たちを周囲に配置するしくみづくりが求められている。

(7) 職場の状況

自由に発言できる雰囲気の有無

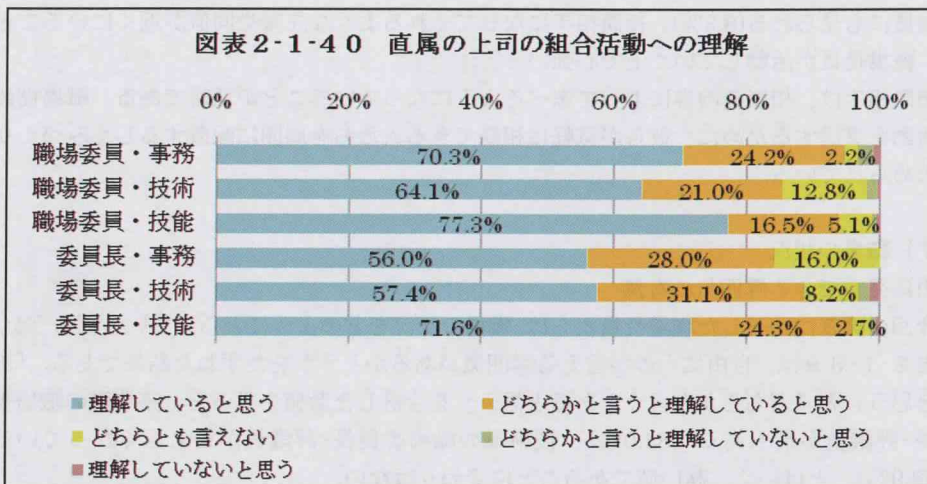
今回の調査に回答した職場役員たちは、職場の状況をどのようにとらえているだろうか。図表 2-1-3 9 は、自由にものが言える雰囲気があるかどうかをたずねた結果である。「あると思う」と「どちらかと言うとあると思う」を合計した数値を見ると、事務職の職場委員長・評議員が最も高く (84.0%)、技術職の職場委員長・評議員が最も低くなっている (68.9%)。とはいえ、高い値であることに変わりはない。

このような問いに「どちらとも言えない」と答えるとき、回答者の中にはある種の逡巡があると考えられる。「自由に言いたいことが言えるときもあるし、そうでないときもある」というのが本当のところだろう。だとすれば、「どちらとも言えない」という回答は、やや否定的にとらえた方がいいと思われる。その観点からこの図表を見ると、職場委員と職場委員長・評議員ともに技術職が否定的な回答をする割合がやや高い (それぞれ 29.3%、31.1%)。職場運営において、自由にものが言える雰囲気があることは重要である。特に技術職場において、どうすればもっと風通しの良い職場になるのかを考える必要がある。



直属の上司の組合活動への理解

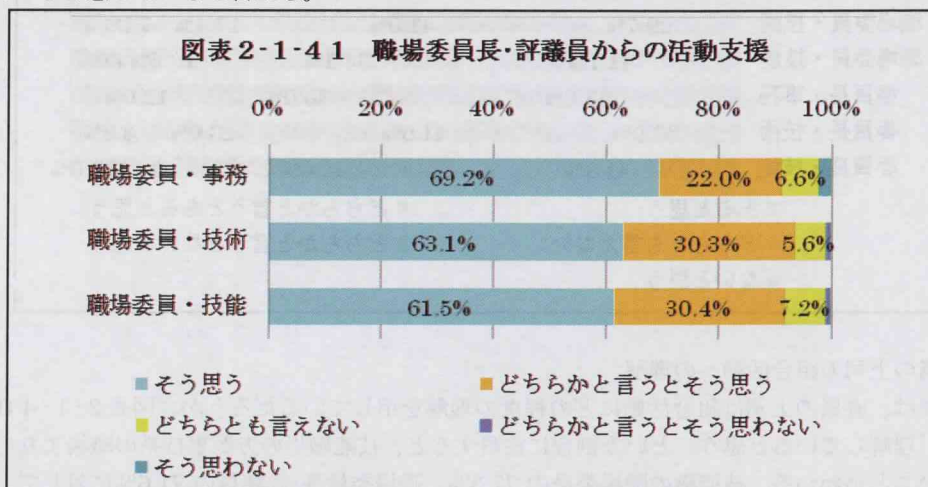
では、直属の上司は組合活動にどの程度の理解を示しているだろうか。図表 2-1-4 0 の「理解していると思う」という割合に注目すると、技能職場の方が事務系の職場よりも高いことがわかる。技能職の職場委員の 77.3%、職場委員長・評議員の 71.6% に対して、事務職の職場委員長・評議員は 56.0%、技術職は 57.4% となった。ただ、「どちらかと言うと理解していると思う」と合計すると、どの職種も 8 割を超えているので、職場の上司は労組活動に対して一定の理解を示していると考えて間違いはない。



技能職場では、生産を計画通りに進めていく上で労働組合の協力が欠かせない。労組との協力関係の重要性は、事技系の職場よりも大きいと言える。技能職場の管理職にとって、労組と良い関係を保っておくことは、自分自身の仕事の責任を果たすためにも不可欠の条件である。技能職場で上司の組合活動への理解がより高く出ているのは、このような事情があると考えられる。

職場役員の活動を支援する状況

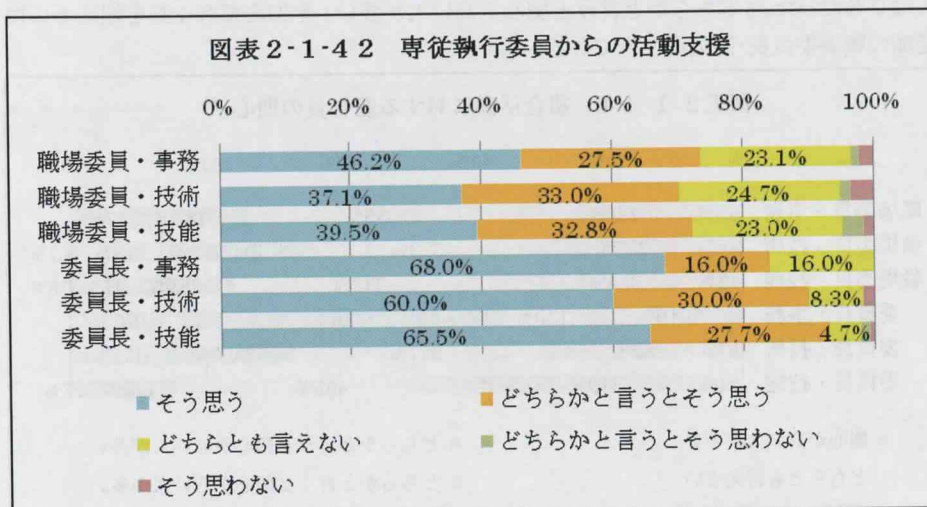
職場役員たちが労組活動を進めていく上で、他の組合役員や組合員の支援はどのような状況になっているだろうか。図表 2-1-41 は、職場委員に職場委員長・評議員からの支援状況をたずねた結果である。「そう思う」と「どちらかと言うとそう思う」を合わせた値は、どの職種も 9 割を超えている。職場委員たちは、職場委員長・評議員から十分な支援を受けていると感じていると言える。



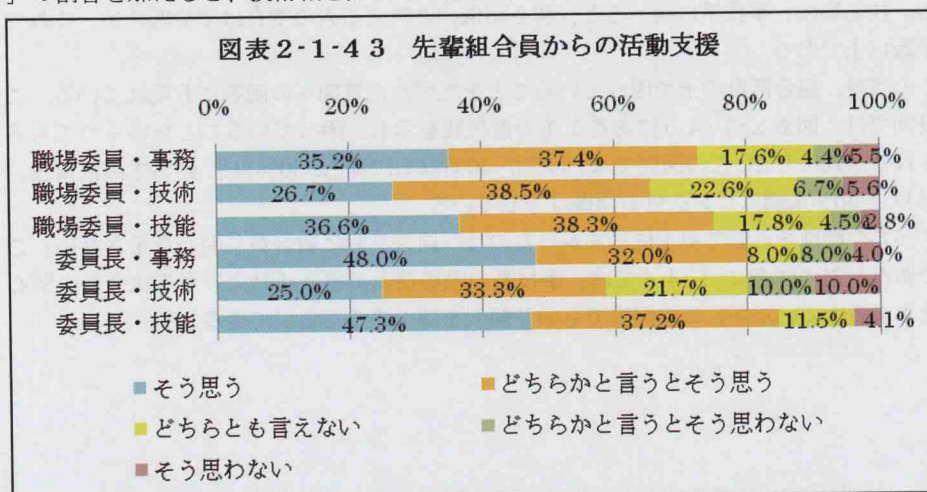
では、専従の執行委員からの支援についてはどうだろうか。図表 2-1-42 を見ると、職場委員長・評議員の方が職場委員よりも「そう思う」と回答した割合が高くなっている。事務職は 68.0%、技術職は 60.0%、技能職は 65.5%が「そう思う」と答えた。職場委員では

この割合がやや低く、事務職 46.2%、技術職 37.1%、技能職 39.5%になっている。

職場委員の場合、専従の執行委員と日常的に会っている頻度が低いので、「どちらとも言えない」と回答した割合が高い。事務職で 23.1%、技術職で 24.7%、技能職で 23.0%である。ふだん会うことがない役員については判断できないというのが正直なところだろう。



図表 2-1-4 3 は、先輩組合員からの支援があるか否かをたずねた結果である。「そう思う」に注目すると、事務職の職場委員長・評議員が最も高く 48.0%、次に技能職の職場委員長・評議員 47.3%、技術職の職場委員長・評議員 25.0%となっている。「どちらかと言うとそう思う」の割合を加えると、技術職を除いて 7 割を超える値になっている。

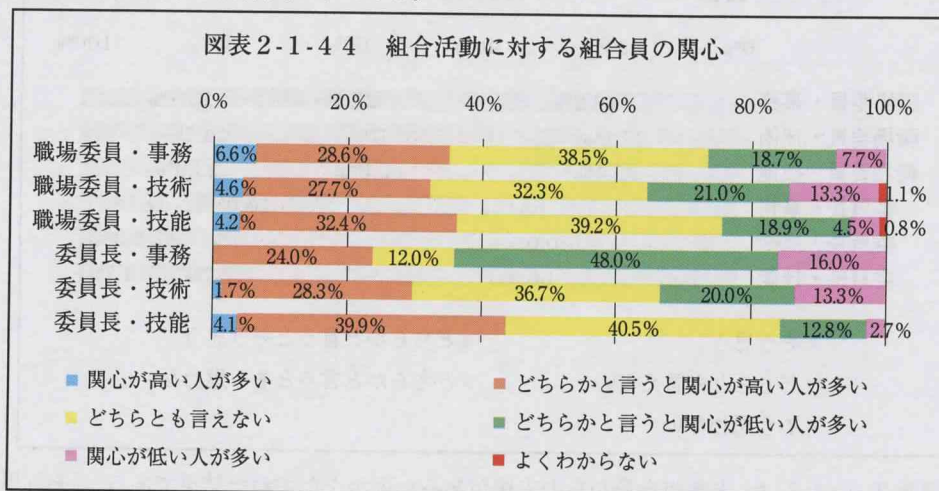


この図表を見る限り、技術職の先輩組合員たちは、他の職種に比べると、職場役員の活動を積極的に支援する傾向が弱い。特に経験の浅い職場役員にとって、先輩組合員からの支援は何よりもありがたい。技術職において先輩からの支援を感じる割合が相対的に低いのは、組合活動への関心の低さが影響していると考えられる。次に、その点を検討する。

(8) 労働組合活動について

労組活動に対する組合員の関心

図表 2-1-4 4 は、労働組合活動に対する組合員の関心についてたずねた結果である。「関心が高い人が多い」と回答した割合はとて低く、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。



この設問に「どちらとも言えない」と答えた人は、関心があるかどうか自信が持てない状態だと思われるので、むしろ関心が低い方に近いと見るのが実態に近いだろう。そのようにとらえると、関心が低い割合は、職場委員の場合、事務職で 64.8%、技術職 67.7%、技能職 63.4%、職場委員長・評議員の事務職 76.0%、同技術職 70.0%、同技能職 56.0% となる。技能職は、事技系に比べると、関心が低いと考える人の割合はやや低いが、それでも半数以上である。

この点は、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にも現れている。この設問では、図表 2-1-4 5 にある 11 の選択肢を示し、困っていることをいくつかでも答えられる形式にした。この図表では、回答が 40% 以上に青色、30% 以上 40% 未満に黄色、20% 以上 30% 未満にピンク色の網掛けをしている。

すべての職種を通して第 1 位にあがったのは「組合活動に組合員が関心を示さない」ことである。先の図表 2-1-4 4 では、事技系の職場役員が組合活動に対する組合員の関心の低さを訴えていたが、この図表でも同じ傾向を確認することができる。

図表2-1-45 組合活動の上で困っていること

	職場委員			職場委員長・評議員		
	事務	技術	技能	事務	技術	技能
組合員が関心を示さない	①37.4%	①43.3%	①33.6%	①50.0%	①45.8%	①31.0%
職場会の集まりが悪い	8.8%	②25.8%	8.3%	8.3%	20.3%	13.1%
コミュニケーションが取れていない	15.4%	12.9%	15.1%	③20.8%	②28.8%	③22.1%
雇用形態が多様でやりにくい	③20.9%	16.5%	③24.1%	②25.0%	20.3%	②26.2%
管理職が問題解決に熱心でない	13.2%	7.7%	5.2%	12.5%	②28.8%	12.4%
周囲の支援少ない	8.8%	7.7%	11.8%	8.3%	6.8%	5.5%
みんなが一緒になって問題解決の雰囲気弱い	18.7%	16.5%	11.7%	4.2%	16.9%	7.6%
長時間労働の常態化	6.6%	4.6%	1.7%	③20.8%	6.8%	3.4%
相談する人がいない	3.3%	4.1%	1.7%	0.0%	1.7%	0.7%
困っていることはない	②22.0%	③18.0%	②29.5%	12.5%	13.6%	20.0%
その他	12.1%	11.9%	5.2%	③20.8%	11.9%	14.5%
(累積値)	167.0%	169.1%	148.2%	183.3%	201.7%	156.6%

その他の困り事は職種によって微妙に異なるが、全体的に見て多いのは、「いろいろな雇用形態の人がいてやりにくい」である。職場委員長・評議員では、事務職の 25.0%、技術職の 20.3%、技能職の 26.2%、職場委員では事務職の 20.9%、技能職の 24.1%、技術職の 16.5%がこの項目をあげた。技術職の割合が他の職種に比べて低いのは、雇用形態の多様化が事務職や技能職の職場ほど進んでいないことが原因だと考えられる。

職場委員長・評議員の困り事として比較的多いのが、「コミュニケーションがとれていないと感じることがある」である。技術職の 28.8%、技能職 22.1%、事務職 20.8%がこの項目を選択した。それに対して、職場委員で比較的多いのが「困っていることはない」であった。技能職の 29.5%、事務職の 22.0%、技術職の 18.0%が選択した。

組合活動をしていて困ったことがないという回答をどう理解すればいいだろうか。好意的に解釈すれば、活動が順調に進んでいることの現れだと言える。しかし、他の項目への回答状況を見ていると、労組活動が活発に行われているとは言い難い。この質問は、組合活動に対する職場役員の主観を聞いたものである。もともとの期待水準が低ければ、「組合活動なんてこんなものだろう」と考え、「困ったことはない」という感想につながる可能性が高い。職場委員において「困っていることはない」という回答がやや多いことは、彼らの問題意識の低さを表しているとも考えられる。特に職場委員に対して、望まれる組合活動の水準を具体的に示す必要性をこの結果は示唆している。

労働組合が現在力を入れている活動

今回の調査では、2007 年 11 月に(財)労働調査協議会が労組役員を対象として実施した

調査（以下、労働協調査と略称）との比較を意図した質問をいくつか用意した。労調協調査には 1,119 名が回答したが、専従役員と非専従役員の両方が含まれている。ここでは、本調査の対象者に合わせて、非専従役員の回答結果を示して比較検討する。表をより見やすくするために、50%以上の値には青色、30%以上 50%未満には黄色、20%以上 30%未満にはピンク色で網掛けをしておいた。

図表 2-1-4 6 組合が現在力を入れている活動第 1 位

	職場委員			職場委員長・評議員			2007 年労 調協調査
	事務	技術	技能	事務	技術	技能	
賃金・一時金引き上げ	65.9%	63.7%	70.8%	44.0%	62.3%	73.0%	41.2%
長時間労働は正、休日・休暇の 取りやすさ	17.6%	20.2%	10.1%	24.0%	16.4%	6.8%	24.8%
適正な要員確保	—	1.0%	0.2%	—	1.6%	0.7%	設問なし
安全衛生の充実	—	2.1%	1.3%	4.0%	6.6%	4.1%	9.6%
雇用保障	5.5%	1.6%	6.6%	8.0%	—	5.4%	5.3%
ワーク・ライフ・バランス	5.5%	8.3%	6.3%	8.0%	11.5%	7.4%	8.9%
経営チェック機能充実	—	—	—	—	—	0.7%	4.1%
組合員サービス充実	—	—	1.1%	—	1.6%	—	1.1%
パート・契約社員の待遇改善・ 組織化	—	—	0.2%	—	—	—	1.2%
ボランティア等社会貢献活動	—	—	0.2%	—	—	—	0.5%
政策制度要求	1.1%	—	0.2%	—	—	—	0.1%
労働法制見直し	—	—	—	—	—	—	0.2%
政治・政策活動	4.4%	3.1%	3.0%	12.0%	—	2.0%	1.2%
合 計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

図表 2-1-4 6 は、労働組合が現在力を入れている活動の第 1 位にあがった項目をまとめたものである。労調協調査も含めて、賃金・一時金の引き上げが最も多くなっている。特に技能職が、この項目を第 1 位にあげる傾向が強い。職場委員は 70.8%、職場委員長・評議員は 73.0%が、賃金・一時金の引き上げを第 1 位として選択した。

事技系の職場役員も賃金・一時金が第 1 位だとしていることに変わりないが、技能職に比べて、「長時間労働の是正、休日・休暇の取りやすさ」を選ぶ割合が高くなっている。職場委員の場合、事務職の 17.6%、技術職の 20.2%、職場委員長・評議員では事務職の 24.0%、技術職の 16.4%がこの項目を第 1 位として回答した。

労調協調査の回答者は、技能系が約 2 割、事務系と技術系がそれぞれ約 3 割、営業・販売・サービス系が約 2 割である。労調協調査の職種別集計を見ると、本調査の回答者と同様に、事技系よりも技能系が賃金・一時金の引き上げを第 1 位とする傾向が強くなっている。労調協調査と比べるとき、回答者の職種別構成が事技系中心であることに留意する必要がある。

図表 2-1-4 7 は、現在力を入れている活動の 1 位から 3 位までを合計した結果である。

労調協調査と比較するために、順位によるウェイトづけをせずに集計した。この図表を見ると、第1位にあげられていた項目以外に、3つの特徴が浮かび上がってくる。まず、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みである。これは、長時間労働は正の取り組みと表裏一体であるが、特に技術職の職場委員長・評議員で強く意識されていることがわかる。

図表2-1-47 組合が現在力を入れている活動(1～3位の合計)

	職場委員			職場委員長・評議員			2007 年労 調協調査
	事務	技術	技能	事務	技術	技能	
賃金・一時金引き上げ	92.3%	88.6%	89.6%	84.0%	80.3%	89.9%	64.7%
長時間労働は正、休日・休暇の 取りやすさ	76.9%	76.2%	57.9%	76.0%	62.3%	49.3%	73.5%
適正な要員確保	11.0%	12.4%	12.7%	8.0%	6.6%	9.5%	設問なし
安全衛生の充実	11.0%	12.4%	16.9%	12.0%	16.4%	14.2%	46.4%
雇用保障	22.0%	17.6%	29.2%	12.0%	13.1%	24.3%	16.6%
ワーク・ライフ・バランス	37.4%	39.9%	38.0%	36.0%	62.3%	45.3%	33.8%
経営チェック機能充実	2.2%	1.0%	1.3%	—	1.6%	3.4%	15.9%
組合員サービス充実	6.6%	6.7%	4.7%	20.0%	11.5%	5.4%	8.2%
パート・契約社員の待遇改善・ 組織化	7.7%	6.2%	11.2%	4.0%	4.9%	8.1%	7.1%
ボランティア等社会貢献活動	1.1%	2.6%	2.3%	—	1.6%	1.4%	5.3%
政策制度要求	5.5%	2.1%	9.1%	4.0%	6.6%	6.8%	1.2%
労働法見直し	3.3%	1.6%	2.1%	—	—	2.0%	1.5%
政治・政策活動	18.7%	28.0%	23.5%	40.0%	29.5%	39.2%	13.8%

二つ目の特徴は、政治・政策活動の割合が高いことである。調査時期であった2009年1月は、総選挙が近いと言われていたときであり、政権交代に向けて労働界も政治活動の比重を高めていた。それが職場役員たちに強く意識され、事務職の職場委員長・評議員の40.0%、技能職の職場委員長・評議員の39.2%がこの項目を選んだ。

そして、3番目の特徴としてあげられるのが、雇用保障である。技能職職場委員の29.2%、同職場委員長・評議員の24.3%、事務職職場委員の22.0%が、労働組合は雇用保障に取り組んでいると回答した。これも調査時点での環境の影響を受けている。2008年9月のいわゆるリーマン・ショックは、自動車産業にも大きな打撃を与えた。毎日のように減産が決まっていく中で、期間従業員の数が大きく減り、二直が一直になるなど、製造現場に近いところほどその影響を肌身で感じた。トヨタグループに勤めていれば雇用は安定していると信じてきた組合員たちの中に「もしかしたら…」という不安が頭をもたげた。そういった事情がこの数字に表れていると考えられる。逆に、労調協調査でこの項目の割合が16.6%とあまり高くないのは、2007年という景気拡大期に行われた調査だからだと言える。アンケート調査を分析する際には、時代背景や経済環境を十分考慮に入れる必要がある点をこの結果は示している。

労働組合が今後力を入れるべき活動

図表 2-1-48 は、労働組合がこれから力を入れるべき活動をたずねた結果である。技術職の職場委員長・評議員を除いて、賃金・一時金の引き上げが最も多かった。これは、労調協調査でも同じである。労働組合という、まずは賃上げを期待するという構図は昔から変わっていない。

図表2-1-48 組合が今後力を入れるべき活動第1位

	職種			職場委員長・評議員			2007 年労調協調査
	事務	技術	技能	事務	技術	技能	
賃金・一時金引き上げ	33.3%	29.0%	35.5%	28.0%	8.2%	29.7%	31.9%
長時間労働是正、休日・休暇の取りやすさ	8.9%	10.9%	6.8%	20.0%	9.8%	6.1%	19.9%
適正な要員確保	15.6%	14.5%	9.1%	.0%	8.2%	10.8%	設問なし
安全衛生の充実	2.2%	2.6%	2.5%	4.0%	3.3%	6.1%	10.6%
雇用保障	17.8%	18.1%	21.8%	12.0%	29.5%	18.2%	6.7%
ワーク・ライフ・バランス	6.7%	8.8%	5.1%	8.0%	14.8%	8.8%	15.9%
経営チェック機能充実	8.9%	5.2%	2.1%	20.0%	8.2%	2.7%	6.2%
組合員サービス充実	2.2%	.5%	1.9%	.0%	3.3%	2.7%	1.5%
パート・契約社員の待遇改善・組織化	.0%	3.6%	3.8%	4.0%	3.3%	2.0%	2.8%
ボランティア等社会貢献活動	1.1%	1.6%	1.7%	.0%	1.6%	2.0%	1.3%
政策制度要求	2.2%	2.6%	7.6%	.0%	4.9%	8.1%	0.4%
労働法見直し	.0%	1.6%	.6%	4.0%	.0%	1.4%	0.4%
政治・政策活動	1.1%	1.0%	1.5%	.0%	4.9%	1.4%	0.5%
合 計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

注目すべきは、雇用保障の割合が高いことである。技術職の職場委員長・評議員は 29.5% がこの項目を選び、賃金・一時金の引き上げをおさえて最も多かった。他の職場役員たちもこの項目を第 1 位とする割合が高くなっている。これは、先にも述べたように、調査時点での雇用不安が色濃く出ていると考えられる。

もう一つの注目点は、事務職の職場委員長・評議員の 20.0% が「経営チェック機能強化」を選んだ点である。リーマン・ショックまでの数年にわたって経営側が進めてきた生産拡大には、グループ各社の至る所で疑問の声があがっていた。しかし、それらの懸念はかき消され、労働組合も経営側の拡大路線に協力してきた。「あのときにもっと強く声を上げていれば、これほどまでの落ち込みを経験しなくて済んだのではないか」という思いが一部の組合員の中にはあるようだ。経営の意思決定に比較的近いところで働いている事務職職場委員長・評議員の 2 割がこの項目を第 1 位にあげたのは、このような事情によると考えられる。

図表2-1-49 組合が今後力を入れるべき活動(1～3位の合計)

	職場委員			職場委員長・評議員			2007年労 調協調査
	事務	技術	技能	事務	技術	技能	
賃金・一時金引き上げ	60.0%	46.6%	51.2%	36.0%	23.0%	48.0%	55.1%
長時間労働是正、休日・休暇の 取りやすさ	37.8%	42.0%	28.3%	52.0%	27.9%	27.0%	62.1%
適正な要員確保	32.2%	35.8%	29.6%	24.0%	37.7%	25.7%	設問なし
安全衛生の充実	13.3%	11.4%	12.7%	8.0%	16.4%	16.2%	42.9%
雇用保障	44.4%	43.0%	45.9%	52.0%	41.0%	39.9%	18.9%
ワーク・ライフ・バランス	34.4%	30.1%	24.9%	36.0%	36.1%	33.1%	44.6%
経営チェック機能充実	26.7%	19.7%	11.4%	36.0%	24.6%	12.2%	22.8%
組合員サービス充実	11.1%	7.3%	10.6%	12.0%	14.8%	8.8%	10.0%
パート・契約社員の待遇改善・ 組織化	7.8%	15.5%	12.3%	4.0%	14.8%	11.5%	14.2%
ボランティア等社会貢献活動	3.3%	5.2%	7.6%	4.0%	9.8%	10.8%	6.1%
政策制度要求	10.0%	23.3%	38.0%	12.0%	32.8%	39.9%	4.7%
労働法見直し	10.0%	7.8%	12.0%	12.0%	8.2%	11.5%	3.5%
政治・政策活動	4.4%	10.4%	15.0%	4.0%	9.8%	14.9%	4.2%

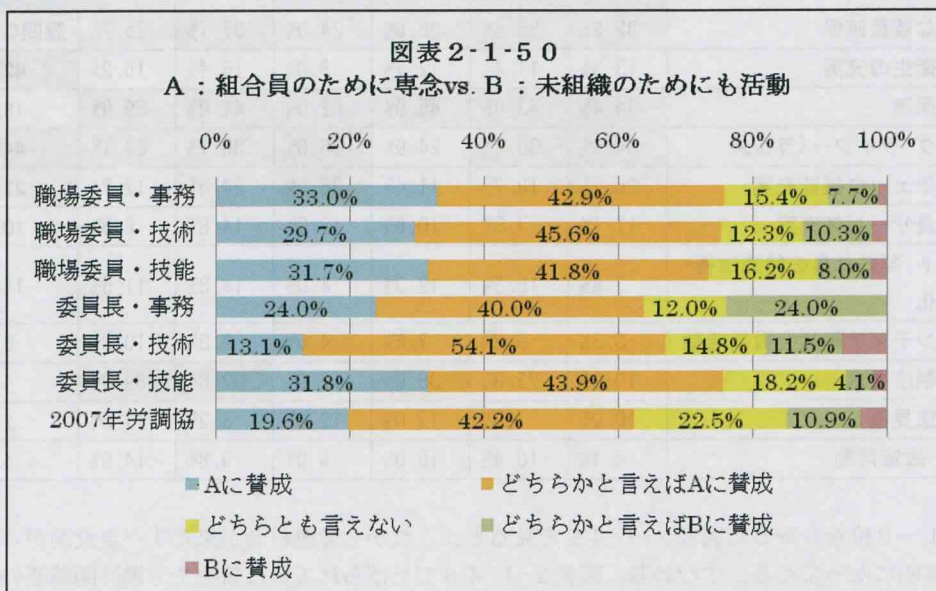
1～3位を合計した図表2-1-49を見ると、これから労働組合が果たすべき役割がより鮮明になってくる。すなわち、図表2-1-48であげられていた賃金や労働時間関連の課題解決や雇用保障、経営のチェック機能の強化以外に、適正な要員の確保、ワーク・ライフ・バランス、政策制度要求が強く求められている。適正な要員の確保は、長時間労働の是正につながり、ワーク・ライフ・バランスの向上にも関連する。仕事に追われる毎日から脱し、もっと余裕を持って働けるような条件整備に期待していることがわかる。

政策制度要求とは、税金の使い方や育児・介護への支援強化、社会保障の充実などを意味する。生活関連の制度が充実すれば、自分たちの働き方も改善されると考えているようである。ただ、これらの政策を実現するには、政治への関与が欠かせない。にもかかわらず、政治・政策活動の割合は決して高くない。労働組合が政治活動に取り組むことには懐疑的な一方で、社会制度面の充実には貢献してほしいというのは、矛盾してはいないだろうか。労働組合とは、何のために何を優先して取り組む組織なのかという点について、もう一度整理しておく必要があると考えられる。

労働組合が果たすべき役割

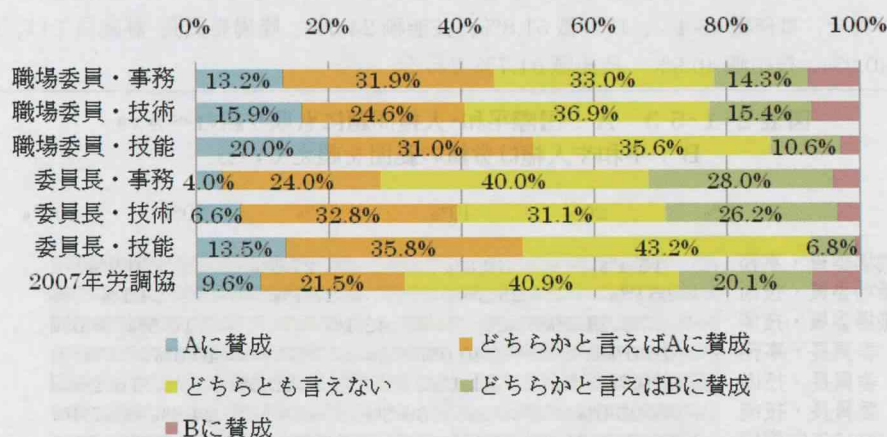
図表2-1-50から55は、対立する二つの意見をあげて、どちらの考えにより近いかをたずねた結果である。これも労調協調査との比較が可能のように設計した。まず、「A:組合員の雇用・労働条件確保の取り組みに専念すべきか」、「B:未組織労働者のためにも活動すべきか」については(図表2-1-50)、前者が大きな支持を集めた。職場委員では、事務職 75.9%、技術職 75.3%、技能職 73.5%、職場委員長・評議員では、事務職 64.0%、技術職 67.2%、技能職 75.7%が、「Aに賛成」、「どちらかと言うとAに賛成」を選択した。

一般組合員により近いところで活動している職場委員の方がAを選ぶ傾向が強くなっている。これは、「雇用環境が厳しい中で未組織労働者のことを考えている余裕などないはずだ。まずは組合員の労働条件に専念すべきである」という組合員の気持ちを反映していると思われる。状況が厳しい中で、我が身のことを第一に考えるのはしかたないことではあるが、こんなときだからこそ、未組織労働者のためにも活動するという意識を持ってもらいたいものである。



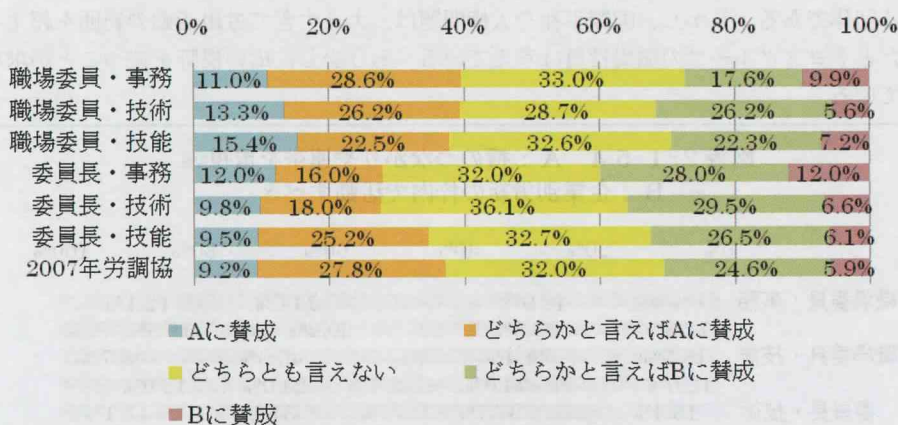
図表 2-1-5 1 は、労働条件の取り組み分野についての意見をたずねたものである。「A：労働条件改善の取り組みは賃上げを中心にすべきだ」と「B：賃上げ以外の課題に重心を移すべきだ」をあげて考えを聞いたところ、「どちらとも言えない」という回答が 30～40% 程度と多かったが、Aに賛成する意見がやや強く出た。「Aに賛成」と「どちらかと言うとAに賛成」を合わせた割合は、職場委員の事務職で 45.1%、同技術職 40.5%、同技能職 51.0%、職場委員長・評議員の事務職 28.0%、同技術職 39.4%、同技能職 54.3%であった。事技系に比べると技能職でAに賛成する傾向が強くなっている。また、職場委員長・評議員よりも職場委員の方がAを支持するやや傾向が強い。これは、もともとの給与の差が影響していると考えられる。

図表 2-1-5 1 A：労働条件改善は賃上げ中心 vs.
B：賃上げ以外に重心を移す



図表 2-1-5 2 は、会社との関係に関する意見をたずねた結果である。「A:組合員の労働条件向上に必要ななら、会社と対立しても闘うべきだ」と「B:会社業績向上のため、労働条件面で多少譲歩しても、会社との協調関係を守るべきだ」を提示したところ、「どちらかとも言えない」という回答が多いものの、Aに賛成する割合がやや多かった。

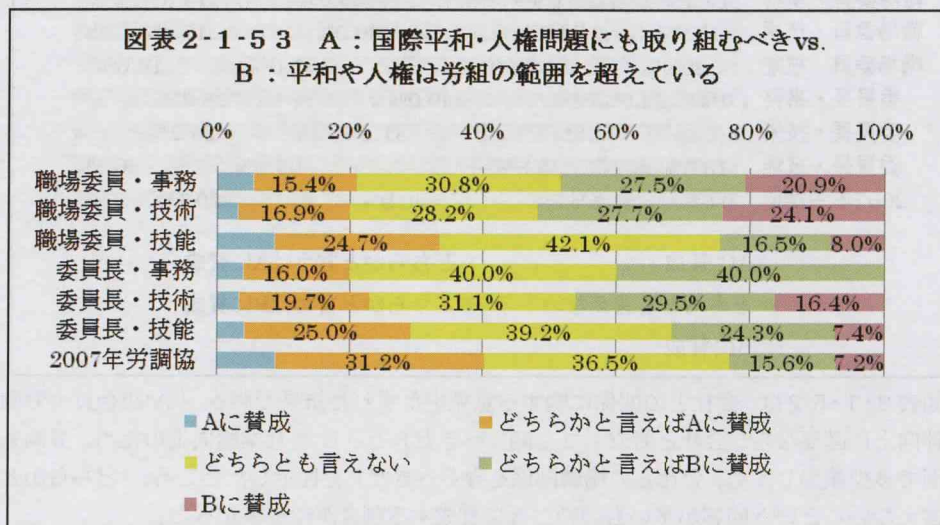
図表 2-1-5 2 A：必要なら会社と対立して労働条件向上 vs.
B：業績向上のため譲歩



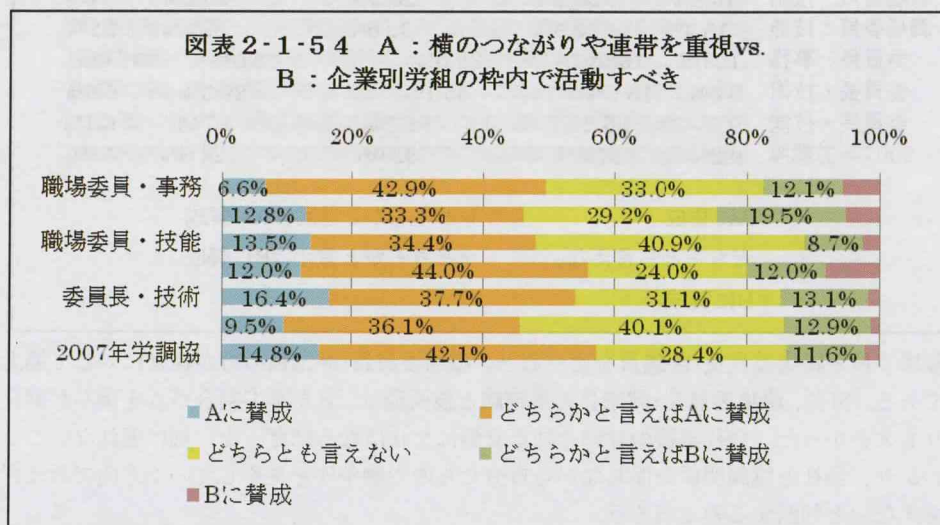
職場委員と職場委員長・評議員を比べると、職場委員長・評議員の方が経営に対して協力的である。特に、職場委員長・評議員の事務職と技術職は、Bを選ぶ割合がAを選んだ割合よりも大きかった。会社業績の詳細を知る立場になればなるほど、ない袖は振れないことがわかり、会社と協調関係を保ちながら自分たちの労働条件を良くしていく方向で考えざるをえないと判断するのであろう。

図表 2-1-5 3 は、労働組合の社会的な活動についてたずねたものである。「A:労働条件の改善だけでなく、国際平和・人権問題にも取り組むべきだ」と「B:国際平和・人権などの

課題は、組合の守備範囲を超えているので、取り組む必要はない」を示して、どちらに賛成するかを選んでもらった。その結果、技能職の職場委員を除いて、Bの意見に近いことが明らかになった。「Bに賛成」と「どちらかと言うとBに賛成」を合わせた数値は、職場委員の場合、事務職 48.4%、技術職 51.8%、技能職 24.5%、職場委員長・評議員では、事務職 40.0%、技術職 45.9%、技能職 31.7%である。



この結果を労調協調査と比べると、本調査の回答者が「内向き」になっている点が気になるところである。労調協調査の回答者は、Aに賛成する人が 40.0%、Bに賛成する人が 22.8%であった。労働組合は、本来、社会的な広がりを持った活動をするのが期待されている団体である。しかし、国際平和や人権問題は、大きすぎて労組活動の範囲を超える活動だとトヨタグループの職場役員は考えている。もう少し、広い視野を持つことが求められている。

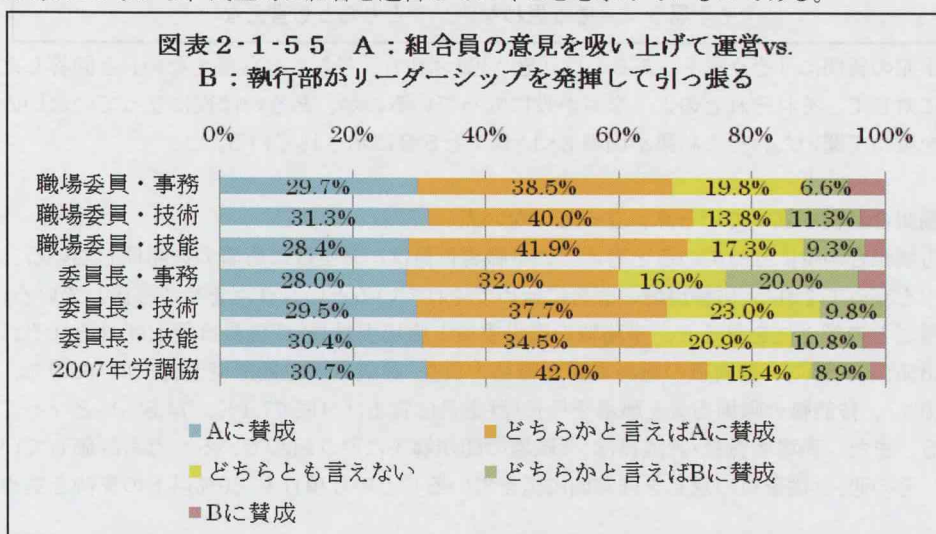


社会的な広がりを持った活動について、別の視点からたずねたのが図表 2-1-5 4 である。「A:企業別労働組合の枠を超えた横のつながりや連帯を重視すべきだ」と「B:企業別

労働組合の枠内での活動に専念すべきだ」という意見を示して考えを聞くと、Aにより多くの支持が集まった。「Aに賛成」と「どちらかと言うとAに賛成」を合わせた数値を見ると、職場委員では事務職が49.5%、技術職46.1%、技能職47.9%、職場委員長・評議員では事務職が56.0%、技術職54.1%、技能職45.6%であった。この結果は、労調協調査と比べても、Aへの賛成がわずかに低いだけで、ほぼ同じ傾向を示している。

図表2-1-53と54の結果は、矛盾しているように見えるが、次のように考えると整合的に説明できる。すなわち、本調査の回答者が考える「横のつながりや連帯」は、同じ産業別組合に加盟している他労組や、地域連合と一緒に活動する労組までであって、国際平和や人権問題までは視野に入っていない。産別や連合などに加盟する他労組との連帯が、ゆくゆくは世界運動や人権問題につながるのかもしれないが、そこまでの関連性は認識できていない。ただ、少なくとも、本調査の回答者は、自労組の中だけにとどまって活動するだけでは不十分なのではないかと考えていることは見て取れる。

図表2-1-55は、組合運営についての考え方をたずねたものである。「A: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に努力すべきだ」と「B: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いくべきだ」のどちらに賛成するかを聞いた。結果は、Aの意見に賛成する回答者が圧倒的に多かった。事務職の職場委員長・評議員が60.0%と相対的に低いのが、多くの回答者は、組織内での情報共有や議論を大切にしながら、民主的に組合を運営していくことを求めているのである。

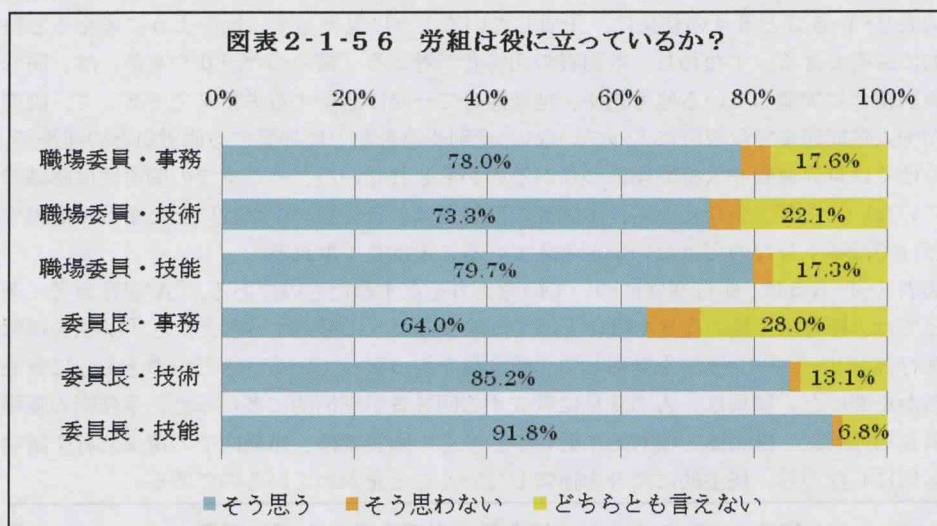


以上、6つの対立する意見のどちらにより賛成するかをたずねた結果を見てきたが、全体を通して言えるのは、やや内向きの傾向が見られることである。雇用環境が厳しいことも影響していると思われるが、まずは自分たちの労働条件を守り、組織の中を固めることに力を入れようとしている。この点は決して批判されるものではないが、もう少し広い視野を持って組合活動をとらえた方がより質の高い活動が展開できるのではないかと考えられる。

(9) 労働組合は役に立っているか？

前節では、労働組合の活動の在り方について検討してきたが、そもそも職場役員たちは、

労働組合が役に立っていると考えているのだろうか。図表 2-1-5 6 は、「あなたの会社の労働組合は、全体的に見て、役に立っていると思いますか」という質問に対する答えを示したものである。「そう思う」という回答は、事務職の職場委員長・評議員が 64.0%とやや低い、その他は 70%以上の高い値を示している。特に技能職の職場委員長・評議員は 91.8%が役に立っていると回答した。



上記の質問に「そう思う」あるいは「そう思わない」「どちらとも言えない」と回答した人に対して、それぞれどのような点が役に立っているのか、あるいは役に立っていないのかを重ねて聞いた。その結果が図表 2-1-5 7 と 5 8 に示されている。

労働組合が役に立っている点、立っていない点

労働組合が役に立っていると考えている職場役員は、賃上げに影響力を発揮している、雇用を守ってくれる、労働環境の改善に努めてくれているという 3 点を特に評価している。職種ごとの第 1 位を見ると、事務職の職場委員と職場委員長・評議員は賃上げ（それぞれ 67.6%、68.8%）、技術職の職場委員と職場委員長・評議員は労働環境改善（同 62.9%、75.0%）、技能職の職場委員と職場委員長・評議員は賃上げ（同 77.1%、74.8%）となっている。また、職場委員長・評議員は、「職場の問題解決に取り組んでいる」点も評価している。その他、「従業員の意見を経営側に伝えている」という項目も 30%以上の支持を集めた。

他方、労組が役に立っていない、あるいはどちらとも言えないと回答した人たちは、経営側の言いなりになっているように見える点が問題だとしている。「そう思わない」と「どちらとも言えない」の合計が最も高かった事務職の職場委員長・評議員に注目すると、経営側の言いなりになっているように見える（55.6%）、職場の問題解決に力を発揮できていない（44.4%）、言いたいことが言える風土づくりに貢献していない（44.4%）、政治活動に熱心すぎる（33.3%）といった項目が高くなっている。

図表2-1-57 労組が役に立っている点

	職場委員			職場委員長・評議員		
	事務	技術	技能	事務	技術	技能
賃上げに影響力発揮	67.6%	61.5%	77.1%	68.8%	53.8%	74.8%
雇用を守ってくれる	66.2%	58.7%	66.3%	62.5%	51.9%	56.3%
労働環境改善に努力	53.5%	62.9%	54.4%	62.5%	75.0%	62.2%
職場の問題解決	22.5%	21.7%	27.4%	43.8%	40.4%	34.1%
経営のチェック機能	7.0%	5.6%	3.6%	6.3%	3.8%	8.9%
従業員の意見を経営側に伝える	35.2%	38.5%	33.7%	31.3%	42.3%	33.3%
言いたいことが言える風土作り	4.2%	5.6%	6.7%	—	5.8%	5.9%
政治への影響力	7.0%	9.8%	10.7%	—	5.8%	14.1%
その他	1.4%	—	0.5%	—	1.9%	0.7%

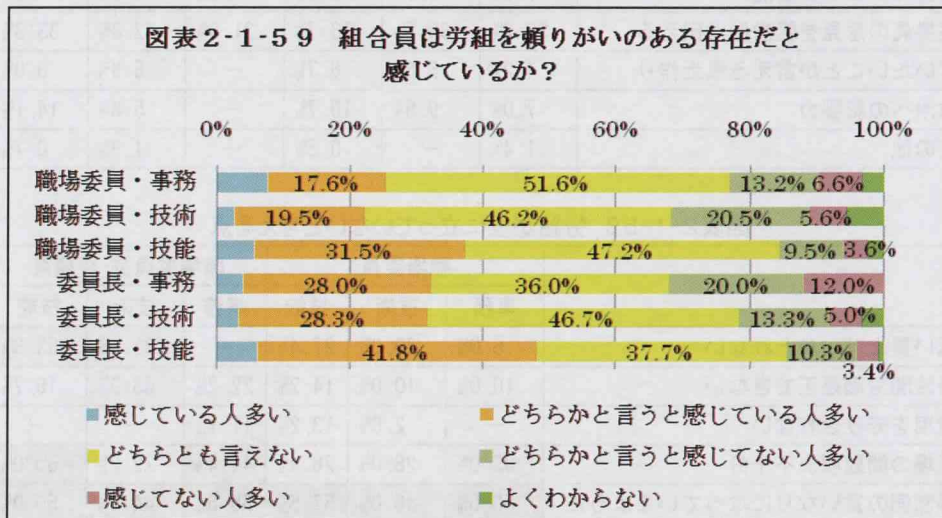
図表2-1-58 労組が役に立っていない点

	職場委員			職場委員長・評議員		
	事務	技術	技能	事務	技術	技能
低い賃上げしかとれない	5.0%	20.0%	27.4%	—	33.3%	33.3%
長時間労働は正できない	10.0%	10.0%	14.2%	22.2%	33.3%	16.7%
雇用を守りきれない	—	2.0%	13.2%	11.1%	—	—
職場の問題解決不十分	35.0%	28.0%	26.4%	44.4%	22.2%	50.0%
経営側の言いなりになっているようだ	50.0%	46.0%	57.5%	55.6%	44.4%	50.0%
従業員の意見を経営に伝えていない	35.0%	26.0%	21.7%	22.2%	22.2%	25.0%
言いたいことが言える風土作りが弱い	45.0%	12.0%	27.4%	44.4%	—	50.0%
政治活動に熱心すぎる	15.0%	28.0%	26.4%	33.3%	44.4%	41.7%
その他	15.0%	18.0%	7.5%	33.3%	22.2%	8.3%
回答者数	20人	50人	106人	9人	9人	12人

経営側の言いなりになっているように見えるという指摘は、労働組合の存在感に関わる問題である。労働組合の執行部は、労使協議会という公式な場だけではなく、非公式な場でも経営側と緊密に連絡を取り合って組合活動を展開している。労使の信頼関係が厚くなればなるほど、経営の実態に関する情報が労組の執行部に伝えられる。それらの情報をすべてオープンにして組合員に説明できれば、経営側と合意に達した理由を理解してもらいやすい。しかし、経営側から示される情報の中には、競合他社との関係から秘密にしておかざるをえない部分も多い。その結果、意思決定に至った理由について不十分な説明しかできないことになってしまう。このような状態を見た組合員たちは、「執行部は、経営側の言いなりになっているのではないか」と感じてしまうのである。経営側と相当厳しい議論をしても、それをすべて組合員には説明できないというもどかしさを労働組合の幹部は感じながら日々の課題に取り組んでいる。組合員にわかってもらうしくみを何らかの形で作る必要がある。

労組は頼りがいのある存在か？

職場役員たちは、おおむね、労働組合は役に立っていると感じている。では、組合員は労組をどう見ていて職場役員は考えているだろうか。図表 2・1・5 9 は、「あなたの職場の組合員は、労働組合を頼りがいのある存在だと感じていますか」という質問に対する答えをまとめたものである。「感じていない人が多い」と「どちらかと言うと感じていない人が多い」の合計に注目すると、事務職の職場委員長・評議員が 32.0% で最も高く、技術職の職場委員 26.1%、事務職の職場委員 19.8%、技術職の職場委員長・評議員 18.3% となっている。技能職の場合、労組に頼りがいを感じていると考える割合が他に比べて高い。



一般組合員が労働組合を頼りがいのある存在だと感じるためには、地道な活動しかないと思われる。職場役員をはじめとした組合役員が一般組合員と対話を繰り返し、組合員の悩みを聞くと同時に、労組が取り組んでいる活動について直接話をする。この積み重ねでしか、労組の存在感は高まらない。これまでも何度か繰り返し指摘してきたが、具体的な活動内容を標準化して職場役員に示す必要性が、これまで以上に高まっていると考えられる。

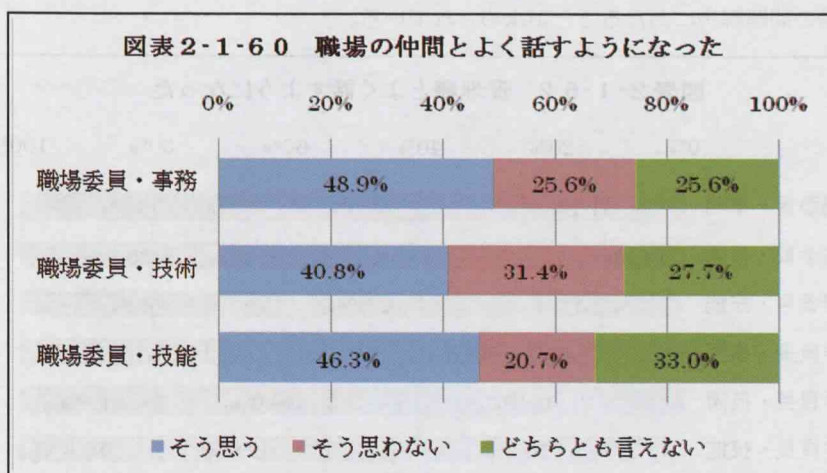
(10) 職場役員として活動して変わった点

今回の調査では、職場委員と職場委員長・評議員それぞれに 6 つの項目を示して、職場役員になってから変化した点をたずねた。それらの結果を示したのが、図表 2・1・6 0 から 6 6 である。図表が 7 つになったのは、職場委員には「職場の仲間とよく話すようになった」と質問し、職場委員長・評議員には「職場役員とよく話すようになった」と質問したからである。他の 5 項目は両者に共通した設問である。

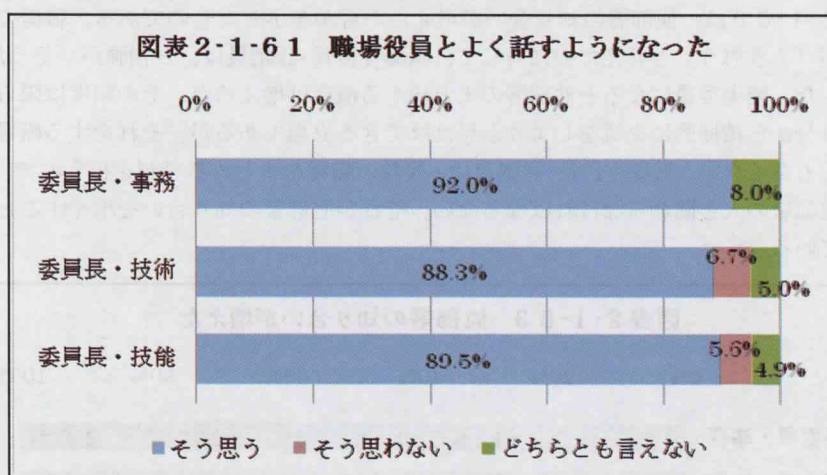
職場の仲間や職場役員との交流

まず、図表 2・1・6 0 を見ると、職場委員になった人たちの半数弱は、職場の仲間とよく話すようになったと回答している。そう思わない職場委員も 2～3 割いるが、職場委員になったことをきっかけとして、ふだんあまり話さない仲間と話すようになった人は少ない。仕事は仲間と共同で進めていくことを考えれば、職場委員になることは自分を職

場の仲間に知ってもらい良いきっかけとしてとらえることができる。



職場委員長・評議員は、約9割が職場役員とよく話すようになったと答えた。職場委員長・評議員は、自分が担当している職場をまとめなければならない。そのためには、職場委員の協力が不可欠である。立場上、職場役員とは積極的にコミュニケーションをとる必要があるため、よく話すようになるのは自然の流れである。

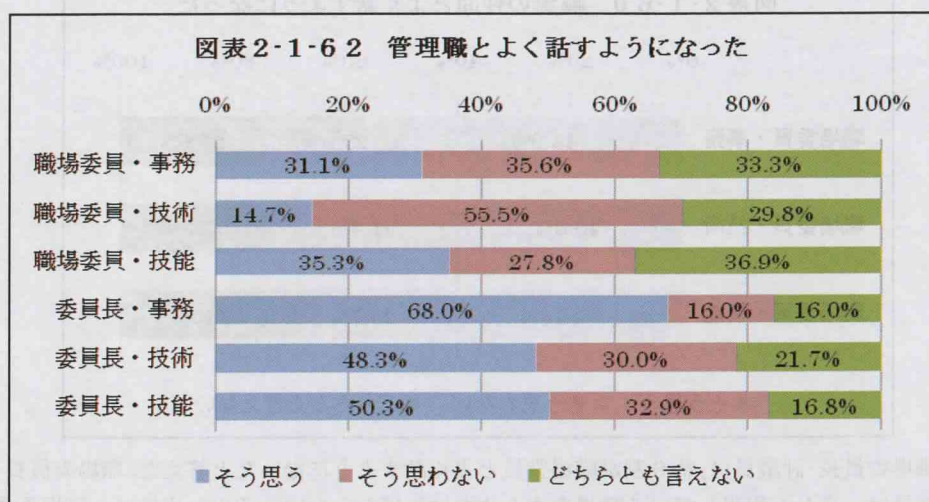


管理職との会話

図表 2-1-6 2 は、管理職とよく話すようになったかどうかをたずねた結果である。職場委員は、「そう思わない」と回答した人の割合が職場委員長・評議員に比べて高い。特に、技術職の職場委員は、55.5%が「そう思わない」と回答した。他方、事務職の職場委員長・評議員は、68.0%が管理職とよく話すようになったとしている。

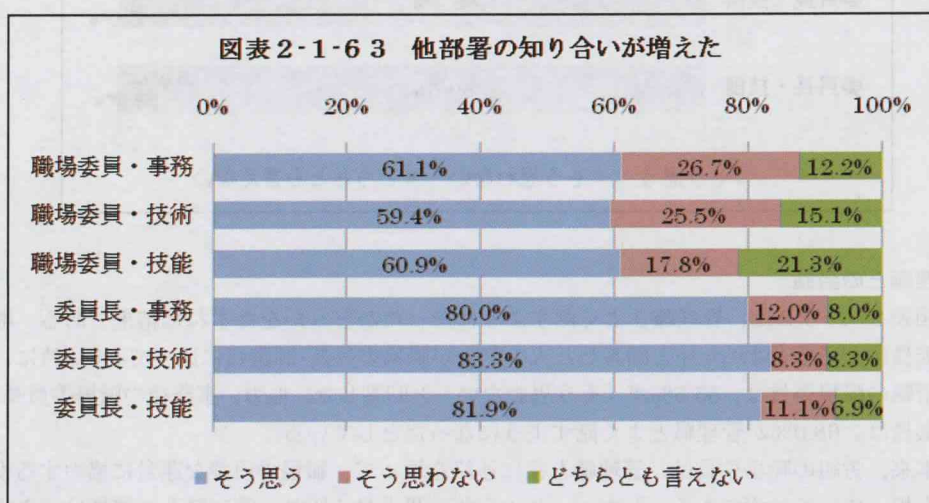
本来、労組の職場役員は、管理職と密に連絡を取って、職場の円滑な運営に協力する役割を担っているはずである。しかし、この回答結果を見る限り、管理職との連携は、必ずしも活発ではないようである。両者の連携がうまくとれていれば、メンタルヘルスの問題や長時間労働の常態化、さまざまなハラスメントなどが未然に防止でき、安心して働ける

職場になるはずである。職場役員、管理職の双方が積極的に声をかけ合い、情報を共有して、職場の問題解決にあたることが求められている。



他部署の知り合い

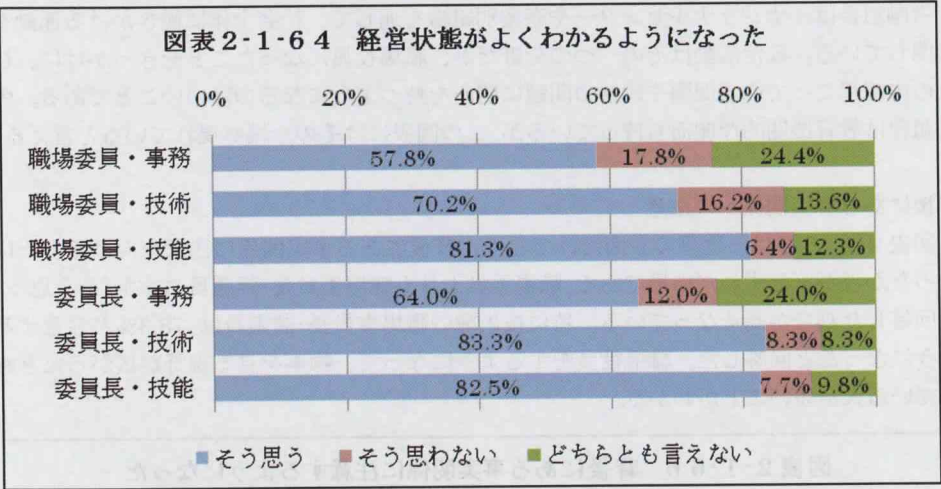
図表 2-1-6 3 は、他部署の知り合いが増えたか否かを示したものである。職場委員の約 6 割が「そう思う」と答えたのに対して、職場委員長・評議員は、8 割強が「そう思う」と回答した。職場委員になると他部署の人と接する機会は増えるが、その頻度は限られている。自分から積極的に交流をしようと思えばできる立場であるが、それをする職場委員は必ずしも多くない。職場委員長・評議員は、複数の職場をまとめる役割を担うので、否応なしに他部署の人と関わらなければならない。それが他部署の知り合いを増やすことにつながっている。



経営状態を知る

図表 2-1-6 4は、経営状態がよくわかるようになったかどうかをたずねた結果である。事務職に比べて、技術職と技能職の職場役員たちが高い割合で「そう思う」と回答している。事務職が「そう思う」割合がやや低いのは、すでに経営状態について知る立場にある人が多いことが影響していると考えられる。

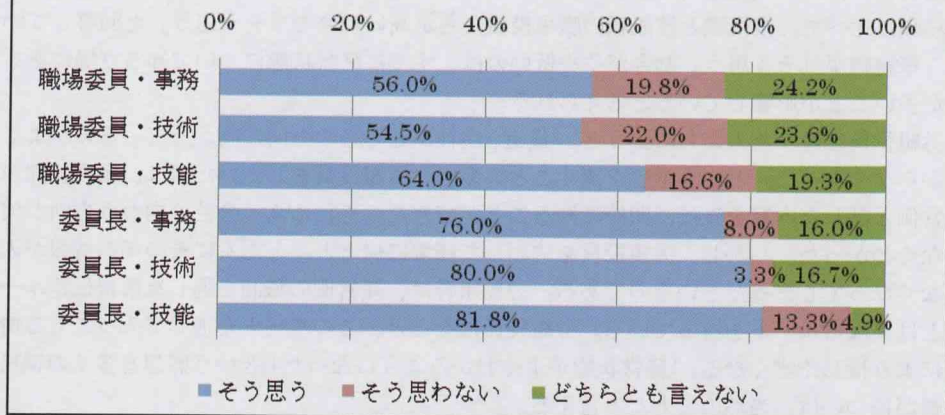
労組役員を降りた人たちに会々と、「最近、会社がどちらの方向に向かっているのかよくわからなくなった」という感想を聞くことが多い。労組役員をしていた頃は、組合幹部が経営側と話した内容を直接、間接に知ることができた。それゆえ、会社の向かう方向が何となくわかった。しかし、労組役員を終わって職場に帰ると、とたんにその手の情報が入らなくなってしまったというのである。労働組合は、経営側の職制を通じた情報伝達ルートとは異なるルートを持っている。労組役員になると、このルートを通じて入ってくる情報により接しやすくなる。「経営状態がよくわかるようになった」という感想を多くの職場役員が持つのは、当然のことだと言える。



社会や政治に対する関心

労働組合は、社会的な広がりを持った活動をするのが期待されている団体であることはすでに述べた。図表 2-1-6 5を見ると、社会や政治に対する関心が高くなったとする職場委員が6割前後、職場委員長・評議員が8割前後に達している。

図表 2-1-6 5 社会や政治に対する関心が高くなった

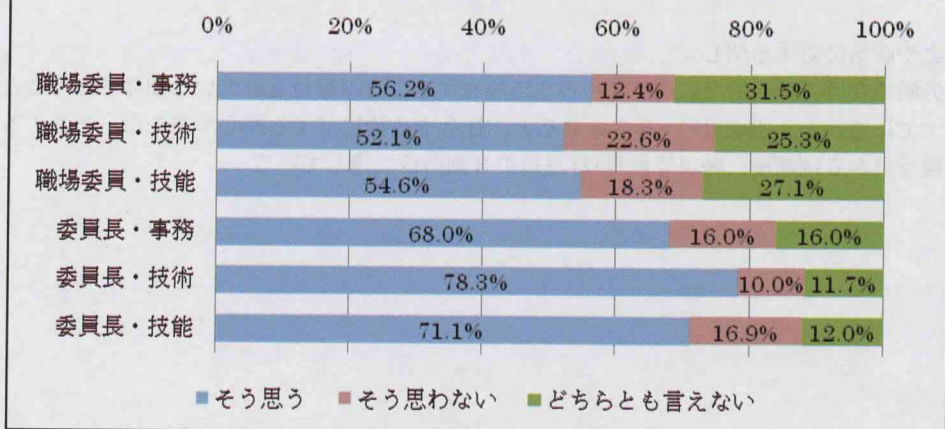


労働組合は、ナショナルセンターや産業別組織を通じて、社会全体に働きかける運動を展開している。政治活動はその一つの分野だが、職場役員になったことをきっかけに、社会の中で起こっている問題や政治の問題に関心を持つようになるのはいいことである。労働組合は教育機関的な側面も持っているが、この図表にはその一端が現れていると言える。

背後にある事実関係への注意

図表 2-1-6 6 は、物事の表面だけでなく、背後にある事実関係に注意を向けるようになったか否かをたずねた結果である。職場委員よりも職場委員長・評議員の方が「そう思う」と回答した割合が高くなっている。特に技術職の職場委員長・評議員は 78.3% が注意するようになったと回答した。職場役員をするようになって、物事を見る視野が広がったと感じている人が多いことがわかる。

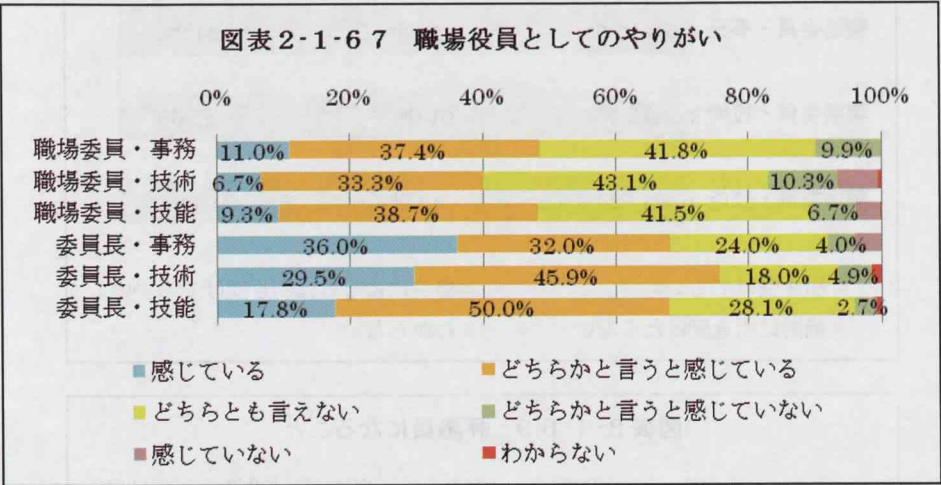
図表 2-1-6 6 背後にある事実関係に注意するようになった



職場役員としてのやりがい

以上のような変化を経験できるのが労組の職場役員だが、やりがいについてはどのよう

に感じているのだろうか。図表 2-1-6 7 を見ると、職場委員の場合、「どちらとも言えない」という回答が相対的に多くなっている。この質問に「どちらとも言えない」と答えるのは、否定的に側面が強いと考えられるので、職場委員はやりがいを感じている人の方が少数派だと推測できる。

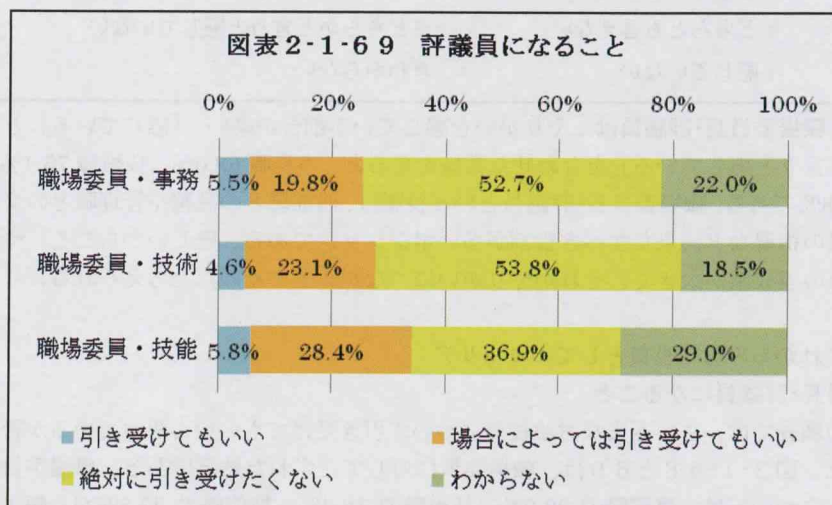
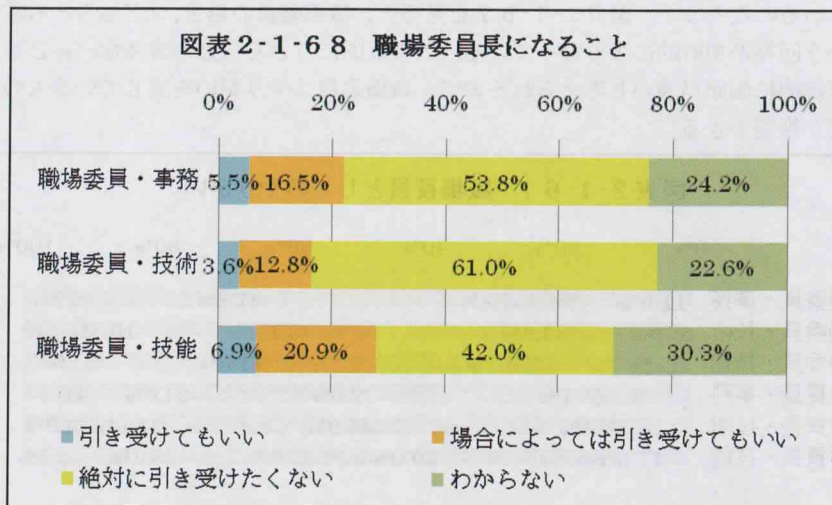


他方、職場委員長・評議員は、やりがいを感じている割合が高い。「感じている」と「どちらかと言うと感じている」を合わせた数値を見ると、事務職 68.0%、技術職 75.4%、技能職 67.8%である。職場委員長・評議員という役職は、他部署との調整や管理職との交渉、職場委員の指導など、果たすべき役割が多いポジションである。難しいからこそ、やり遂げたときの達成感が大きく、それがやりがいにつながっているのだと考えられる。

(11) これからの労組役員としてのキャリア

職場委員長・評議員になること

今回の調査では、さまざまな労組役員について引き受けてもいいと思っているか否かをたずねた。図 2-1-6 8 と 6 9 は、職場委員に対してたずねた結果である。職場委員長になることについては、事務職の 22.0%、技術職の 16.4%、技能職の 27.8%が、頼まれればやってもいいと考えていることが明らかになった。他方、職場委員長になることに拒否反応が最も強いのは技術職であり、61.0%が「絶対に引き受けたくない」と回答した。

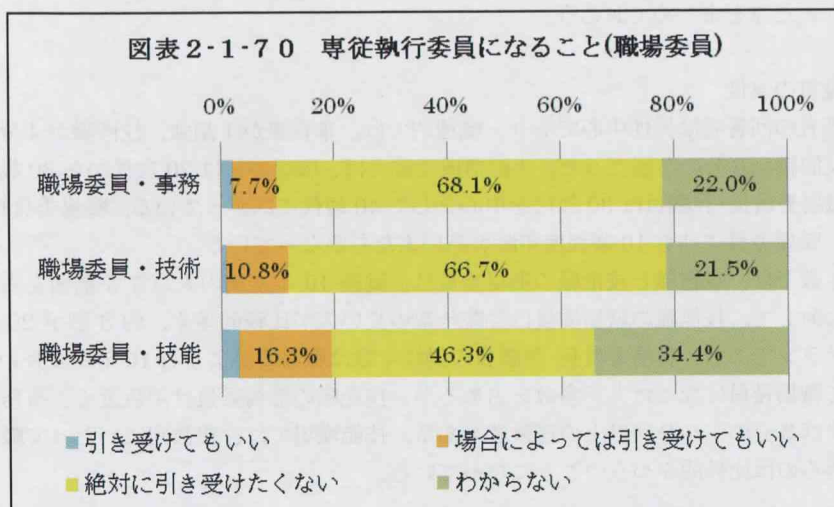


評議員については、引き受けてもいいという割合が職場委員長よりも高くなっている。事務職では 25.3%、技術職 27.7%、技能職 34.2% が肯定的な回答をした。

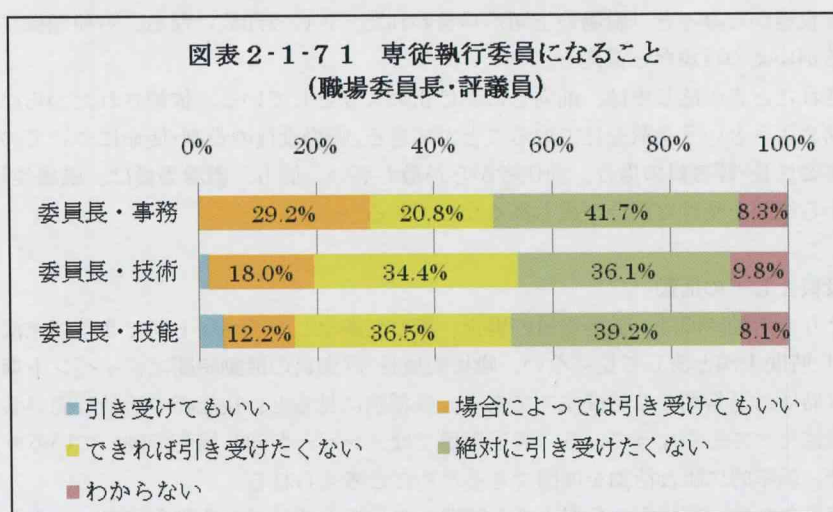
多くの労働組合が役員のなり手がなくて困っていると言われている。しかし、今回の調査結果を見る限りでは、意を尽くして頼めば引き受けてくれる人は一定数存在するようである。労組の執行部から見て是非やってほしい人と、やりたいという人が合致するかどうかは問題だが、うまく発掘すれば労組役員のなり手は潜在的に相当数いると言えよう。

専従執行委員になること

では、専従の執行委員についてはどうだろうか。図表 2-1-7 0 は職場委員にたずねた結果を、7 1 は職場委員長・評議員にたずねた結果を示している。



職場委員の場合、引き受けてもいいとする割合は技能職が最も高い(19.4%)のに対して、職場委員長・評議員では技能職が最も低くなっている。職場委員長・評議員の中で引き受けてもいいとする割合が最も高いのは事務職であり、29.2%が「場合によっては引き受けてもいい」と回答した。



職場委員長・評議員は、専従の執行委員と日常的に交流があり、その役割のたいへんさを十分に理解していると同時に、やりがいもわかっている。だからこそ、「自分から手を挙げるほどではないが、頼まれればやってもいい」と考える人が一定割合で存在する。他方、職場委員は、専従役員が何をしているのかを身近に知る機会が少ないため、「わからない」というのが正直なところだろう。この回答結果からも、労組役員のなり手は探し方と頼み方次第でみつかる可能性が高いと言える。

(12) まとめ

以上、職場委員と職場委員長・評議員の調査結果を対比しながら検討してきた。ここで明

らかになった点をまとめておこう。

①職場役員の属性

今回調査の回答者は男性中心であり、職種別では、事務職が1割強、技術職が4分の1程度、技能職が3分の2弱だった。年齢構成で言えば、職場委員は20歳代から30歳代が多く、職場委員長・評議員は30歳代を中心として40歳代に広がっている。職場委員長・評議員は、職場委員よりも10歳程度年齢が高い人たちがなっている。

勤続年数では、事務職と技術職の職場委員は、勤続10年未満の人が7割前後を占めているのに対して、技能職の職場委員は勤続年数の長い人が比較的多く、約3割が20年以上のベテランである。職場委員長・評議員の勤続年数は職場委員よりも10年程度長い。

初めて職場役員になった人が多数を占めるが、技能職の職場委員は半数近く、事務職の職場委員は3分の1が2回以上の経験者である。技能職場では、複数回にわたって職場委員を務めるのは比較的ふつうのことになっている。

②職場役員への就任

職場役員への就任を依頼された人として最も多いのは、技能職の職場委員を除いて「前任者」である。技能職では、職場の上司から言われることが多い。実際は、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ている。それが、当の職場役員から見ると「職場の上司から言われた」という印象になる。労使関係が安定しているがゆえの現象だと言える。

依頼されたときの感じ方は、前向きに受け止めようとしている。依頼されたからにはしっかり務めようという意欲を見て取ることができる。職場役員の役割・使命についての説明は、職場委員長・評議員の場合、前任者からが最も高い。他方、職場委員は、職場委員長・評議員から説明を受けた割合が最も高くなっている。

③職場役員としての活動

週あたりの活動時間は、職場委員の場合、春の交渉などのイベント期で2時間未満、通常期で1時間未満と決して長くない。職場委員長・評議員の活動時間は、イベント期で週あたり3時間、通常期で2時間までである。職種別に見ると、技能職の活動時間が事務職や技術職に比べて短くなっている。製造現場ではメンバーが同じ場所で働いているのが普通なので、効率的に組合活動を展開できるためだと考えられる。

職場役員たちは、精神面の負担よりも時間面の負担を感じている割合が高い。また、職場委員よりも職場委員長・評議員の方が、時間面、精神面ともに負担感は大きい。最近、組合役員のなり手がいないことが各労組で問題になっているが、その一つの理由が時間面と精神面の負担感にあることをこの調査は示唆している。

④職場会の状況

職場会の開催頻度は、イベント期でも月に2回程度であり、通常期では1回程度になる。また、ほとんど開かない職場も3割前後になっている。職場会の開催時間帯は「昼休み」が圧倒的に多い。また、イベント期の方が通常期よりも昼休みに開催する頻度がやや高い。これは、春の交渉などで頻繁に情報交換しなければならない場合、みんなが集まりやすい

昼休みが良く使われるためだと考えられる。

職場会の所要時間は、開催時間帯が昼休み中心ということもあって、30分までが圧倒的に多い。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ある。口角泡を飛ばして議論しているという姿は、この所要時間から想像できない。職場レベルでの議論の時間をどう確保するかが大きな課題である。

職場会への出席状況は、職種間の差が大きい。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状況は、労組活動の形骸化が起きていることを予想させる。

職場委員が職場委員長・評議員に週2回以上会っている割合は、イベント期の場合は5割前後、通常期では3～4割である。通常期に比べるとイベント期の方が15ポイント程度高くなっている。職場委員長・評議員と職場委員が会う頻度が多い職場とそうでない職場では、一般組合員の組合活動への意識に違いがあると考えられる。労働組合活動に活気がないと言われる原因の一端がここにあるように思われる。

職場会の開催頻度、所要時間、職場委員と職場委員長・評議員が会う頻度などのデータは、職場レベルの組合活動が必ずしも活発でないことを示唆していた。にもかかわらず、職場委員長・評議員たちの8割以上は、職場委員がその役割を果たしていると考えているし、4分の3前後の職場役員は、職場会で伝えるべきことが伝わっていると考えている。

⑤組合員とのコミュニケーション

情報伝達の手段として、事務職、技術職と技能職でメールを利用する頻度が大きく異なっている。事技系の職場役員はメールを良く使用しているが、技能職はほとんど使っていない。職場役員たちは、流す情報の種類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ように努力している。

内容によって使い分けるとするのは、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。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。

⑥組合員からの悩み相談

職場委員の3～4割、職場委員長・評議員の6～8割が組合員から相談された経験があると回答した。相談内容で最も多かったのは、労働条件に関するものだった。2番目に多かったのは仕事関連の事項である。職場の人間関係に関する相談は1割程度を占めていた。

組合員から相談されたとき、8割前後の職場役員は、誰かに助言を求めている。職場委員は職場委員長・評議員に、職場委員長・評議員は専従の執行役員に助言を求めた。技能職の職場役員は、直属の上司に助言を求める割合が他の職種に比べて高かった。

相談相手は、相談の内容によって選べるようになっていくことが理想である。職場役員の活動を支援するために、彼らが気軽に相談できる人たちを周囲に配置するしくみづくり

が求められている。

⑦職場の状況

全般的に言って、職場には自由に発言できる雰囲気があるが、その割合は技術職で相対的に低くなっている。職場運営において、自由にものが言える雰囲気があることは重要である。また、直属の上司は、組合活動に対して一定の理解を示している。

職場委員たちは、職場委員長・評議員から十分な支援を受けていると感じている。職場委員長・評議員は、専従役員が自分たちを支援してくれていると考えている。先輩組合員からの支援も良く受けているが、技術職の職場役員は、他の職種に比べて、先輩からの支援がやや弱い。

⑧労働組合活動について

職場役員たちは、労組活動に対する組合員の関心があまり高くないと考えている。それは、「組合活動の上で困っていること」への回答にも現れている。すべての職種を通して第1位にあがったのは「組合活動に組合員が関心を示さない」ことであった。その他、「いろいろな雇用形態の人がいてやりにくい」「コミュニケーションがとれていないと感ずることがある」も高い割合を示した。

職場委員の中に「組合活動をしていて困っていることはない」という回答が2～3割になったのは、彼らの問題意識の低さを表しているとも考えられる。望まれる組合活動の水準を具体的に示す必要性をこの結果は示唆している。

労働組合が現在力を入れている活動は、第1位が「賃金・一時金の引き上げ」である。その他、「長時間労働の是正、休日・休暇の取りやすさ」、「ワーク・ライフ・バランスへの取り組み」、「政治・政策活動」の割合が高い。また、調査時点での雇用不安を反映して、「雇用保障」も高い値を示した。

労働組合が今後力を入れるべき活動としては、賃金・一時金の引き上げが最も多かった。注目すべきは、雇用保障の割合が高いことであり、事務職の職場委員長・評議員の20.0%が「経営チェック機能強化」を選んだ点である。「業績が良かった頃にもっと強く声を上げていれば、これほどまでの落ち込みを経験しなくて済んだのではないか」という思いが一部の組合員の中にはあるようだ。

労働組合が果たすべき役割としては、組合員の雇用・労働条件確保の取り組みに専念すべきだ、労働条件改善の取り組みは賃上げを中心にすべきだ、組合員の労働条件向上に必要ななら会社と対立しても闘うべきだ、国際平和・人権などの課題は組合の守備範囲を超えているので取り組む必要はない、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、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に努力すべきだといった意見が多数を占めた。

⑨労働組合は役に立っているか？

職場役員の多数は、労働組合は役に立っていると考えている。労働組合が役に立っていると考えている職場役員は、賃上げに影響力を発揮している、雇用を守ってくれる、労働環境の改善に努めてくれているという3点を特に評価している。他方、労組が役に立っていない、あるいはどちらとも言えないと回答した人たちは、経営側の言いなりになってい

るように見えること、職場の問題解決に力を発揮できていないこと、言いたいことが言える風土づくりに貢献していないこと、政治活動に熱心すぎることを問題視している。

労組が頼りがいのある存在だと感じている人は少数派である。どちらとも言えないという回答が最も多い。一般組合員が労働組合を頼りがいのある存在だと感じるためには、地道な活動しかない。職場役員をはじめとした組合役員が一般組合員と対話を繰り返し、組合員の悩みを聞くと同時に、労組が取り組んでいる活動について直接話をする。この積み重ねでしか、労組の存在感は高まらない。

⑩職場役員として活動して変わった点

職場委員になった人たちの半数弱は、職場の仲間とよく話すようになったと回答している。職場委員長・評議員は、約9割が職場役員とよく話すようになったと答えた。また、職場委員長・評議員は管理職ともよく話すようになったと考えている。職場委員も職場委員長・評議員も、他部署の知り合いが増えたと回答した。

職場役員の多くは、経営状態がよくわかるようになり、社会や政治に対する関心が高まり、さまざまな出来事の背後にある事実関係に注意を払うようになったと考えている。労働組合は、教育機関的な側面も持っているが、この調査結果はその機能が発揮されていることを示している。

職場役員をしたことによってさまざまな変化が起こっているが、職場役員としてのやりがいについては、職場委員の場合、「どちらとも言えない」という回答が相対的に多くなっている。他方、職場委員長・評議員は、やりがいを感じている割合が高い。

⑪これからの労組役員としてのキャリア

職場委員長になることについては、事務職の22.0%、技術職の16.4%、技能職の27.8%が、頼まれればやってもいいと考えている。評議員については、引き受けてもいいという割合が職場委員長よりも高くなっている。多くの労働組合が役員のなり手がなくて困っていると言われているが、今回の調査結果を見る限りでは、意を尽くして頼めば引き受けてくれる人は一定数存在するようである。

専従執行委員になることについても、少数ではあるが「場合によっては引き受けてもいい」と回答する人を見受けられた。頼み方さえ間違えなければ、専従役員の供給源は一定数確保されていると考えられる。

Ⅱ．管理職と労働組合の関わり方

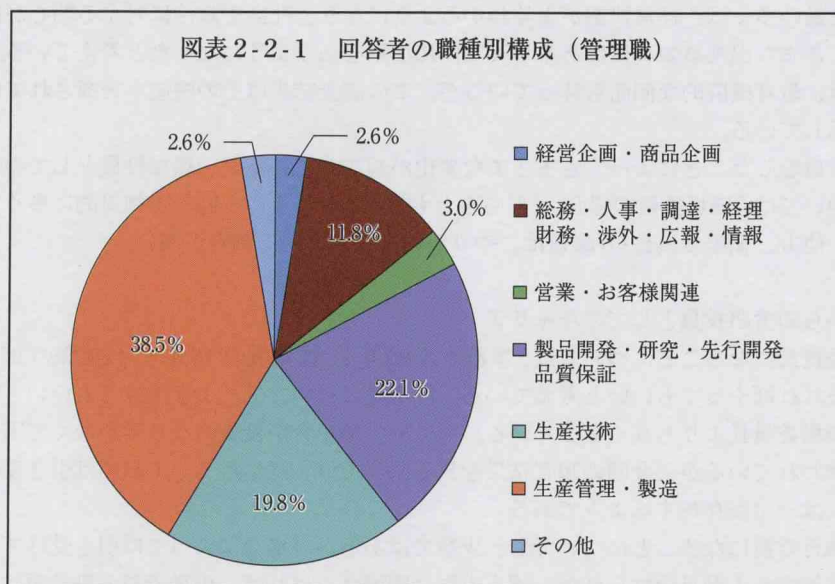
(1) 回答者の属性

性別

今回の調査に回答した管理職 533 名のうち女性はわずか 1 名であった。トヨタグループ各社は、女性管理職の数が少ないと言われるが、この調査でもその点が如実に表れた。今回の調査結果は、男性管理職の実態とを考えを表したものとして理解できる。

所属部門別の構成

図表 2-2-1 は、回答者の所属部門別構成を示したものである。最も多いのが生産管理・製造で 38.5%、次いで製品開発・研究・先行開発・品質保証 22.1%、生産技術 19.3%、総務・人事・調達・経理・財務・渉外・広報・情報 11.8%、営業・お客様関連 3.0%、経営企画・商品企画 2.6%、その他 2.6%となっている。



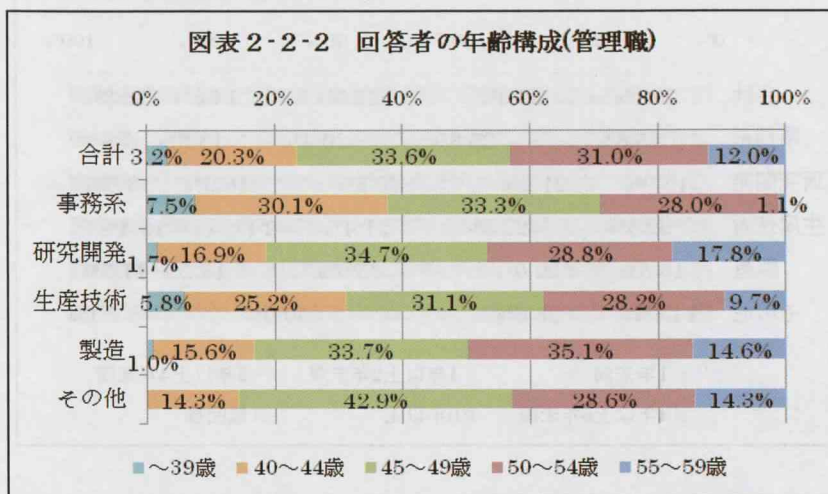
職場役員同様、所属部門によって管理職の回答の出方が異なると思われるので、以下の分析では、所属部門を次の 5 つに分けて検討することにした。

- ①事務系：経営企画・商品企画、総務・人事・調達・経理・財務・渉外・広報・情報、営業・お客様関連（以上合計 17.4%）
- ②研究開発：製品開発・研究・先行開発・品質保証（22.1%）
- ③生産技術：生産技術（19.3%）
- ④製造：生産管理・製造（38.5%）
- ⑤その他：その他（2.6%）

年齢構成

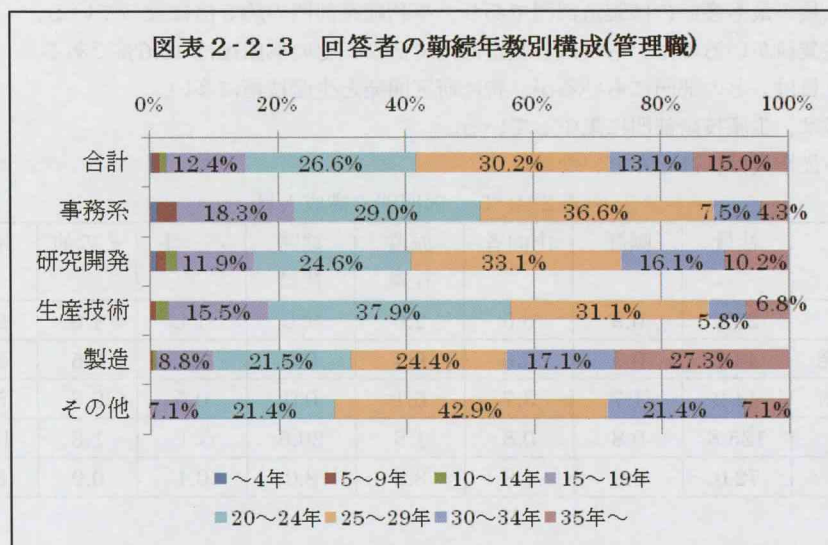
図表 2-2-2 にあるように、回答者の年齢構成は、40 歳代後半から 50 歳代前半にかけてを中心とした分布になっている。部門別では、事務系と生産技術が比較的若く（40 歳代

前半以下の割合がそれぞれ 37.6%、31.0%)、製造と研究開発がやや年齢が上であった (50 歳代の割合がそれぞれ 49.7%、46.6%)。



勤続年数

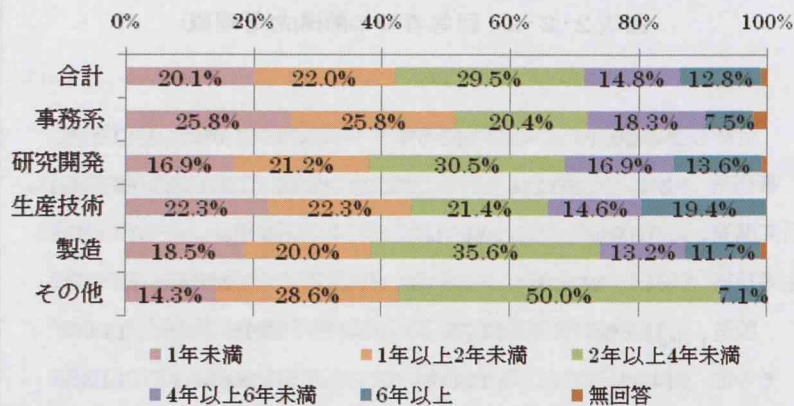
回答者の勤続年数は、25 年以上が約 6 割という結果になった。前述の年齢構成を反映して、事務系と生産技術の勤続年数は、他の 2 つの部門に比べて短くなっている。製造部門に属する回答者は 27.3%が勤続 35 年以上のベテランである。



現在の役職に就いてからの年数

現在の役職に就いて 1 年未満が約 2 割、1 年以上 2 年未満が 2 割強、2 年以上 4 年未満が約 3 割という構成になっている。部門別に見ると、事務系の管理職は現職に就いてから 2 年未満の人が約半数の 51.6%になっている。他方、製造部門と研究開発部門では、2 年未満の割合が 40%以下であり、他の部門に比べて現在の役職に就いてからの年数が長い人が多い。

図表 2-2-4 現在の役職に就いてからの年数(管理職)



職場の人数

図表 2-2-5 に雇用形態別の職場構成人員がまとめられている。平均値で見ると、社員 72.0 人、嘱託 0.9 人、他社からの出向者 1.3 人、派遣社員 3.8 人、期間従業員 8.0 人、パート・アルバイト 0.1 人、その他 0.9 人、合計で 86.9 人になった。部門別に構成人数の特徴を示すと、以下ようになる。

- (ア) 構成人員が最も多いのは製造部門であり、事務職系部門の約 5 倍になっている。
- (イ) 期間従業員がいるのは、もっぱら製造部門であり、その構成比は 13.6% である。
- (ウ) 派遣社員は、どの部門にもいるが、特に研究開発と生産技術に多い。
- (エ) 出向者は、生産技術部門に集中している。
- (オ) パート従業員は、ほとんどいない。

図表 2-2-5 部門別の構成人員

(人)

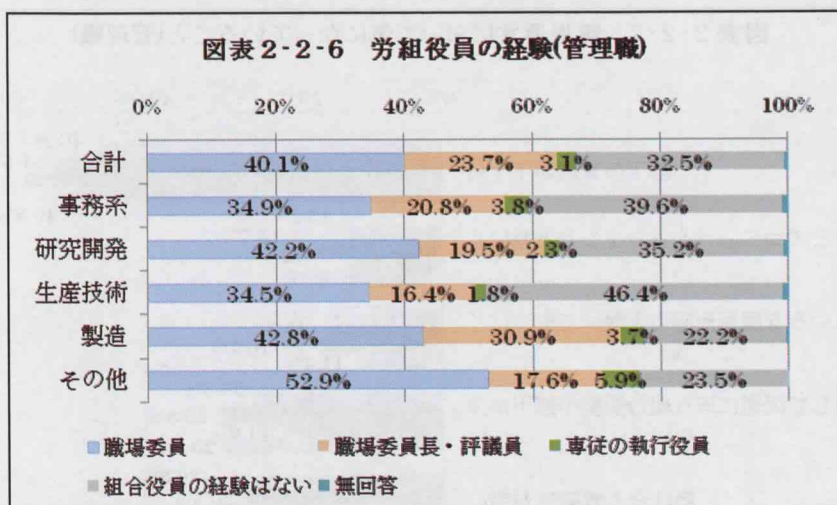
	社員	嘱託	出向者	派遣社員	期間社員	パート	その他	合計
事務系	23.5	0.9	0.5	2.6	なし	なし	1.0	28.5
研究開発	43.1	0.5	0.6	6.4	0.3	なし	0.5	51.5
生産技術	44.9	1.7	3.7	6.1	0.0	0.5	0.6	57.5
製造	125.8	0.8	0.8	1.8	20.6	なし	1.3	151.0
平均	72.0	0.9	1.3	3.8	8.0	0.1	0.9	86.9

労組役員の経験

図表 2-2-6 は、管理職になる前に労働組合の役員を経験したことがあるか否かをたずねた結果である。職場委員経験者が約 4 割、職場委員長・評議員を経験した人が約 4 分の 1、経験なしが約 3 分の 1 になった。部門別に見ると、製造部門では経験なしの割合が 22.2% と他の部門に比べて低くなっているのに対して、生産技術部門では未経験者の割合が

46.4%と最も高くなっている。

労働組合は、活動内容を知ってもらうために、できるだけ多くの人に職場役員を経験させようとしている。そのように努力したとしても、技術系では役員をまったく経験することなく管理職になる人が相当数存在することが明らかになった。



(2) 職場運営の実態

職場運営において気になっていること

今回の調査に回答した管理職たちは、職場運営においてどのようなことを問題だと感じているのだろうか。図表 2-2-7 は、「職場運営について、あなたが気になっていることは何でしょうか。次の中から特に気になっているもの 3 つまで○をつけてください」という質問への回答を示している。

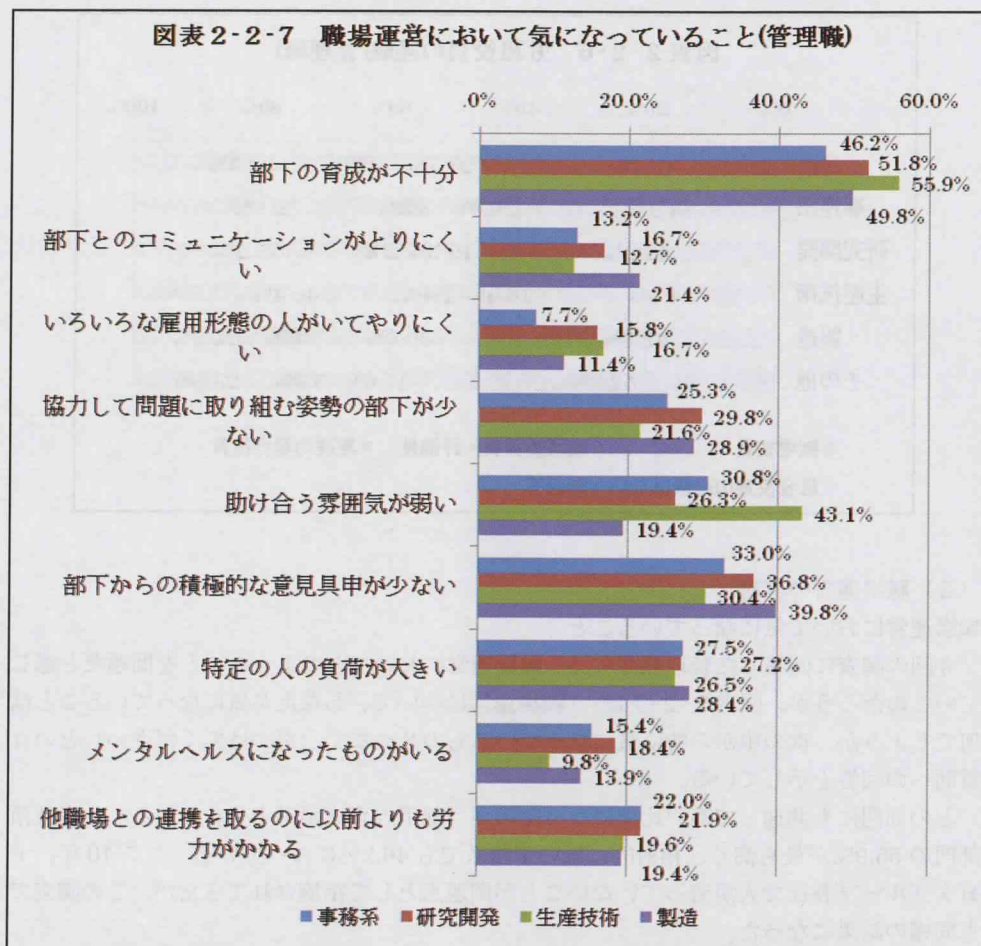
どの部門にも共通して高い比率になったのが「部下の育成が不十分」である。生産技術部門の 55.9% が最も高く、相対的に低い事務系でも 46.2% になっている。ここ 10 年、トヨタグループ各社で人が育っていないことが問題点として指摘されてきたが、この調査でも同様の結果になった。

2 番目に高い値をしているのが「部下からの積極的な意見具申が少ない」である。製造部門の 39.8% から生産技術部門の 30.4% まで、3 割以上の管理職がこの項目を選んだ。また、「特定の人の負荷が大きい」も各部門で 20% 台後半の割合になった。

部門で際立った特徴を示しているのが生産技術部門の「助け合う雰囲気弱い」(43.1%) である。製造部門との差は約 14 ポイントになった。また、研究開発部門と製造部門では「協力して問題に取り組む姿勢の部下が少ない」が、それぞれ 29.8% と 28.9% になっており、みんなで仕事を成し遂げるという雰囲気が弱くなっていることが指摘されている。

この図表から垣間見えるのは、日々の仕事に追われてじっくりと人を育てる余裕をなくした職場の姿である。個々人が自分の課題に没頭し、職場の仲間とワイワイがやがや議論しながら仕事を完成させていく気風が少し弱くなっている。それは決して良いことではないと思いつつも、管理職は他部署との調整や正社員以外の雇用形態の従業員指導に時間をとられ、毎日があわただしく過ぎていく。自分の信念を持って管理職に挑んでくる部下

が減り、言われたことはそつなくこなす部下が増えた。自らリスクをとって新しいことに挑戦するような仕事のしかたをしてほしいと管理職は思っているのだが、部下はなかなかついてきてくれない。活気ある職場にするにはどうすればいいのか、管理職たちは悩んでいるようである。

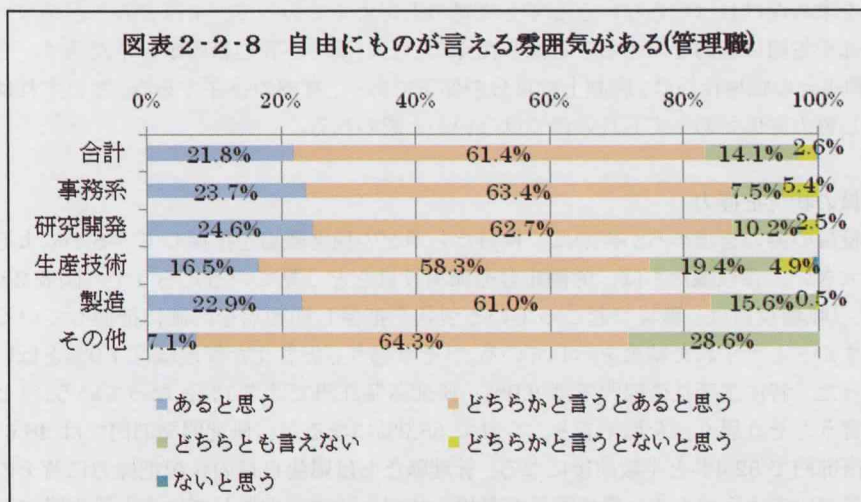


自由にものが言える雰囲気

活気のある職場になるための一つの条件は、自由にものが言える雰囲気があることである。図表 2-2-8 は、「あなたの職場には、何でも自由にものが言える雰囲気がありますか」という質問への答えを示している。合計を見ると、「あると思う」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 割を超える管理職が肯定的にとらえている。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 割を上回っている。

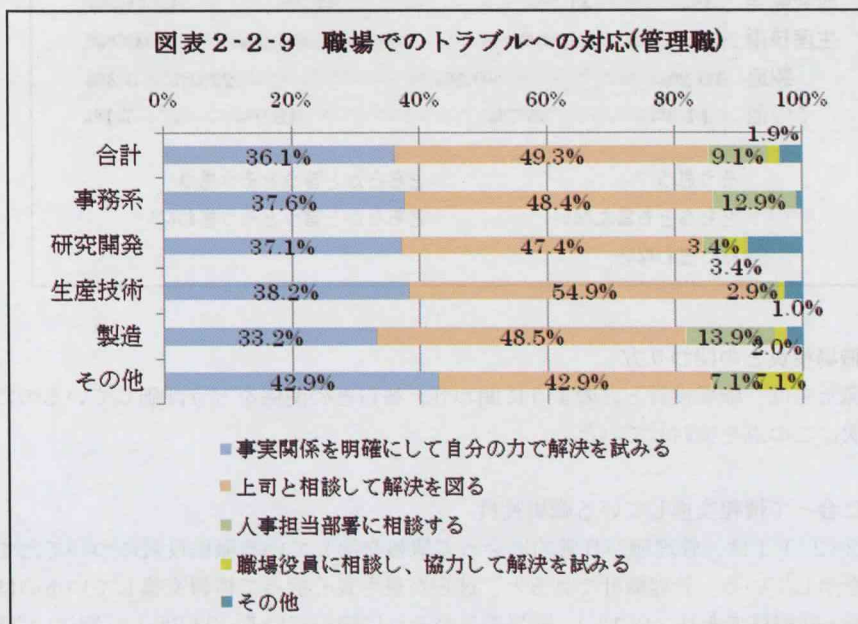
職場役員たちに同様の質問をした結果を前章で示した（図表 2-1-39）が、おおむね 7 割以上が自由にものが言える雰囲気があると思うと回答した。その中で、唯一、技術職の職場委員長・評議員が 68.9%と 7 割を下回る水準だった。管理職から見える姿と一般従業員が見ている状況は異なるのが普通である。大切なことは、管理職がその違いに気づき、

差を埋めるための努力を怠らないことである。部下から見て、どういう点が自由に発言しづらい状況を作っているのかについて、管理職は気を配る必要がある。



職場でトラブルが発生したときの対応

図表 2-2-9 は、「職場運営上でトラブルが発生したとき、状況を把握した上であなたが取る対応はどれが最も多いですか」という質問への回答を示している。合計を見ると、「上司と相談して解決を図る」が 49.3% と最も多く、「自分の力で解決」(36.1%) が第 2 位である。この傾向はどの部門でほぼ同じだが、事務系の 12.9%、製造の 13.9% の管理職は「人事担当部署に相談する」と回答した。

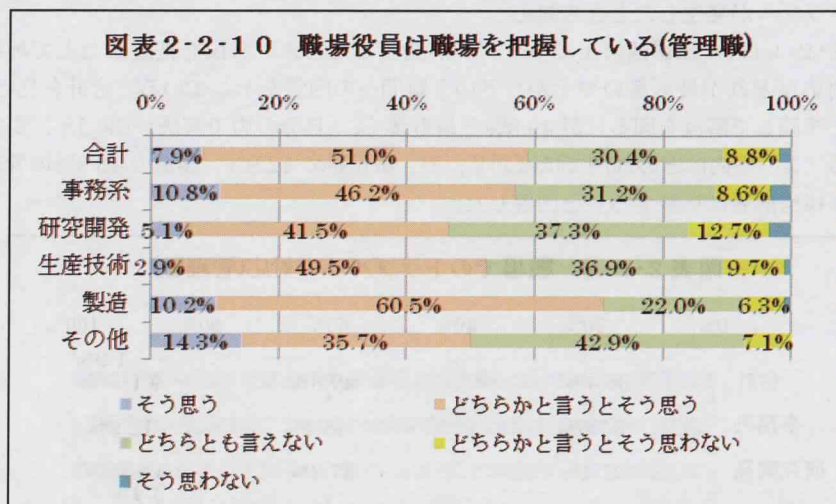


この質問に「職場役員に相談し、協力して解決を試みる」を選択した管理職は少数にと

どまった。合計で見ると 1.9%、最も多いのは研究開発部門の管理職だが、それでも 3.4% である。自分が担当している職場の問題は自分で解決したいと考えるのが普通である。他に協力を求めなければならないとしても直属の上司までであって、よほどのことがなければ人事部や労組に協力を求めることはしたくないというのが管理職のホンネだろう。しかし、労働組合の職場役員は、職制上は自分の部下であり、身内の存在である。だとすれば、もう少し協力関係があっても良いのではないかと思われる。

職場役員の状況把握力

職場役員の協力を求めるか否かは、役員たちがどの程度職場を把握しているかによるところが大きい。管理職たちは、労働組合や職場役員をどう見ているだろうか。図表 2-2-10 は、「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」とたずねた結果を示している。「そう思う」と答えた管理職は 7.9% と低い数字となった。特に生産技術部門では 2.9%、研究開発部門では 5.1% となっている。「どちらかと言うとそう思う」を加えると、合計で 58.9% になるが、研究開発部門では 46.6%、生産技術部門で 52.4% と半数前後になる。管理職たちは職場役員の状況把握力に若干の弱さを感じているようである。職場役員が職場の状況を的確に把握していると管理職に認められるようにするのは、労働組合側の大きな課題である。



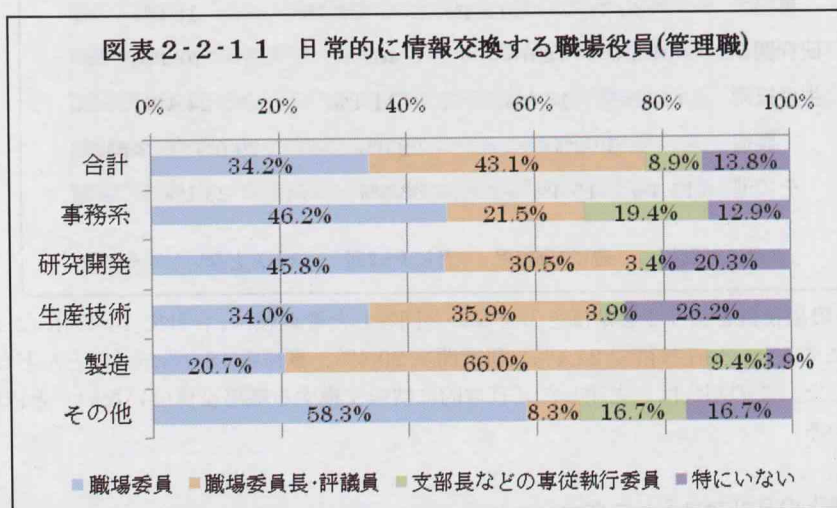
(3) 職場役員との関わり方

管理職たちは、職場役員とどのように関わり、彼らとの関係をどう評価しているのだろうか。次にこの点を検討してみたい。

日常的に会って情報交換している職場役員

図表 2-2-11 は、管理職が日常的に会って情報交換している職場役員についてたずねた結果を示している。管理職計で見ると、彼らが最も良く会って情報交換しているのは職場委員長・評議員であり (43.1%)、職場委員がそれに続いている (34.2%)。「特にいない」と回答した人も 13.8% であった。

部門別に見ると、日常的に情報交換する職場役員が少しずつ異なることがわかる。事務系と研究開発は、職場委員と回答した割合が最も高く（それぞれ 46.2%、45.8%）、生産技術と製造では職場委員長・評議員が最も高くなっている（同 35.9%、66.0%）。専従執行委員との関わりは全般的に低く、事務系（19.4%）を除く他の部門では1割にも達していない。

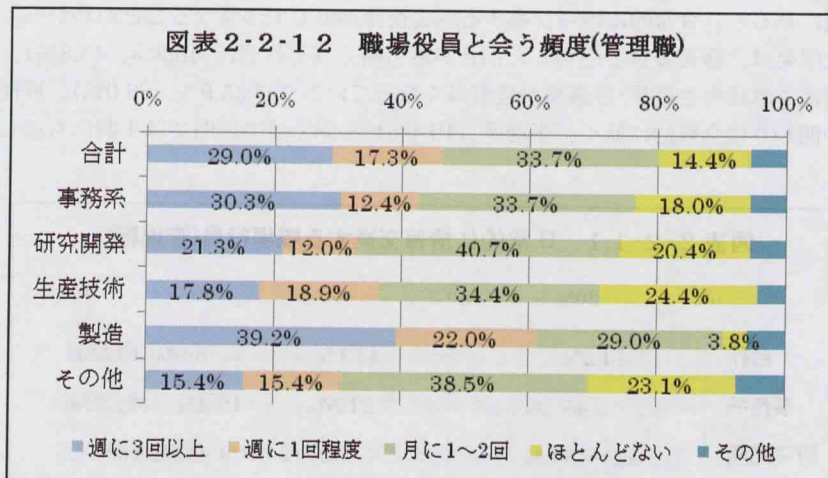


製造部門では、生産の変化に対応するために労働組合の協力が欠かせない。製造部門の管理職は、職場のまとめ役である職場委員長・評議員と密接に連絡を取る必要を感じている。約3分の2の製造部門管理職が日常的に情報交換する職場役員として職場委員長・評議員をあげたのは、そのような事情によると考えられる。

この図表で気になるのは、13.8%の管理職が日常的に情報交換する職場役員がいないと回答したことである。生産技術部門の管理職は、実に 26.2%が「特にいない」と答えた。労働組合は、管理職が職場を円滑に運営していく上で頼りになる存在である。にもかかわらず、日常的に情報交換している職場役員がいないというのはもったいない。管理職は、労働組合の職場役員を「上手に利用する術」を習得すべきである。その方が、管理職自身にとってだけでなく、組合員にも良い効果をもたらすと考えられる。

職場役員と会う頻度

図表 2-2-12を見ると、職場役員と会う頻度は、「月に1～2回」が33.7%と最も多いが「週に3回以上」も29.0%となっている。製造部門では「週に3回以上」が39.2%と、他部門と比べて会う頻度が多い。



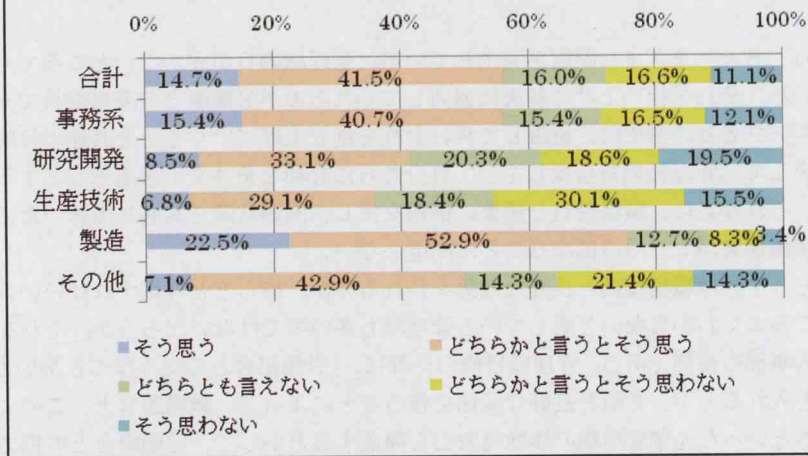
他方、職場役員と会うことがほとんどないと回答した管理職は、合計で 14.4% になった。部門別に見ると、生産技術で 24.4%、研究開発 20.4%、事務系 18.0% が「ほとんどない」と回答した。この割合は、先述した「日常的に情報交換する職場役員はいない」とほぼ重なっている。

職場役員との良好なコミュニケーション

管理職たちは、職場役員と良好なコミュニケーションがとれていると感じているだろうか。図表 2・2-1 3 を見ると、「そう思う」と「どちらかと言うとそう思う」を合わせて 56.2% が職場役員と良好なコミュニケーションがとれていると回答している。特に製造部門では 75.4% と高い比率を示している。

他方、コミュニケーションができていないとの回答も、合計で約 3 割になった。研究開発部門では 38.1%、生産技術部門では 45.6% ができていないと回答するなど、部門間の差が大きい。職場役員との良好なコミュニケーションが生み出す効果を少しでも実感できれば、この数値はもっと改善するはずである。

図表 2-2-13 職場役員との良好なコミュニケーションができています(管理職)

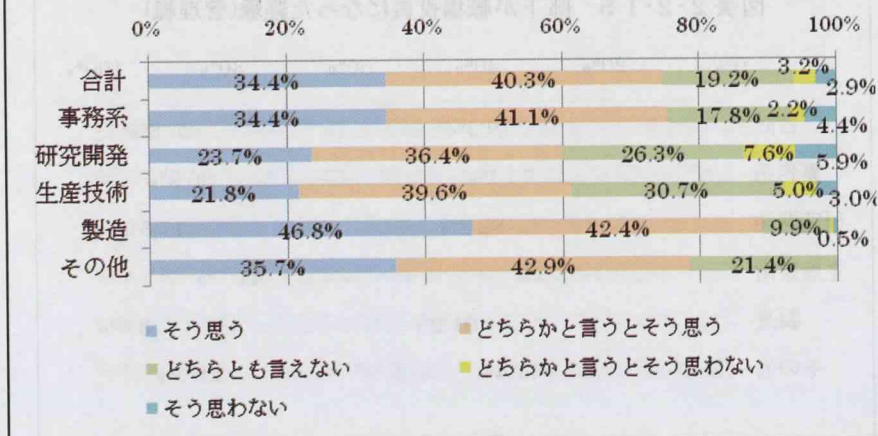


役員との情報交換が職場運営の役に立っているか

役員との情報交換が職場運営に役に立っているか否かについては、「そう思う」「どちらかと言うとそう思う」を合わせると8割弱に達した(図表2-2-14)。部門別に見ると、役に立つとする割合は、製造部門が約9割、事務系が8割になっているのに対して、研究開発部門と生産技術部門は約6割と相対的に低くなっている。

研究開発と生産技術部門で比較的多いのが「どちらとも言えない」である。前者は26.3%、後者は30.7%がこの選択肢を選んだ。この設問に「どちらとも言えない」と回答するのは、否定的なニュアンスが多く含まれていると考えられる。これら技術系の2つの部門で、約4割の管理職が職場役員との情報交換に意義を見いだしていないことはやや問題である。

図表 2-2-14 職場役員との情報交換が役に立つ(管理職)



以上4つの図表を見ると、日常的に情報交換する職場役員がいて、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ようである。逆に、日常的に情報交換する職場役員がいなければ、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、管理職の職場運営がより円滑になることは間違いない。

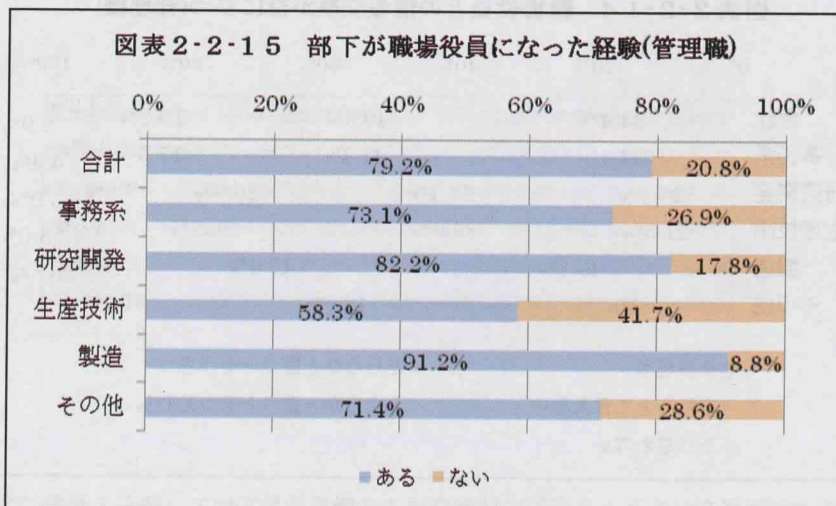
でも、どうすれば職場役員と良好な関係を作れるのか、彼らとどう接すればいいのか、正直なところよくわからないと感じている管理職も多いのではないだろうか。それを解消するのは人事部の役割である。管理職研修の一部に、「労働組合との上手なつきあい方」という項目を入れるとか、労組と良好な関係を作ることによって、職場運営上、このような利点があるといった先輩管理職の体験発表会を開催するとかして、労働組合との協力関係を積極的に利用するように仕向ける必要があると考えられる。

(4) 職場運営と労働組合

管理職たちは、労働組合の運営に対してどのような考えを持っているのだろうか。自分の部下が職場役員や専従役員になったときの対応の仕方、管理職は労組役員になった部下に配慮する必要があるのかといった点について検討する。

部下が労組役員になった経験

図2-2-15は、部下が職場役員になった経験の有無をたずねた結果である。全体では約8割の管理者が「ある」と回答している。部門別に見ると製造部門では9割を超えるが生産技術部門では6割弱と最も比率が低い。



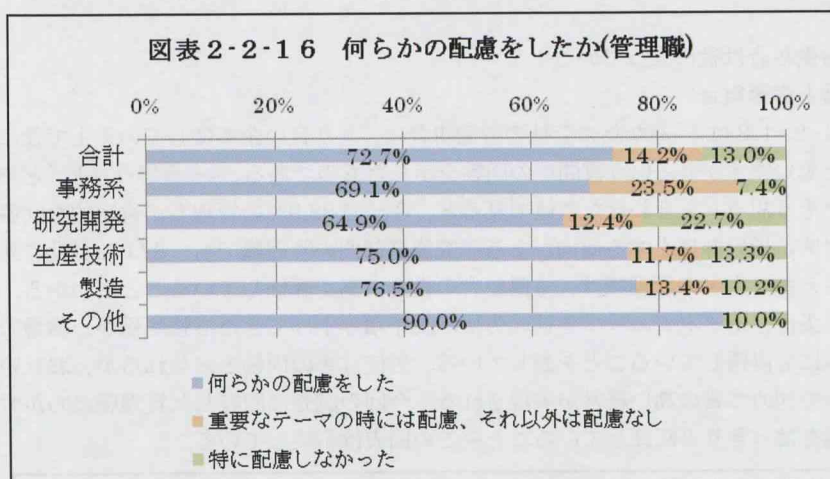
図表にはしていないが、今回の調査では、部下が専従役員になった経験の有無について

も聞いている。合計で 11.3%の管理職が「ある」と回答した。「要請があったが相談の上で断った」という選択肢も用意したが、研究開発部門と製造部門で 1 名ずつ計 2 名の管理職がこの選択肢を選んだ。

部下が専従役員になったことがある管理職に、要請があったときにどう対応したかをたずねたところ、「前向きに捉えて即座に了解した」46.7%、「困ったとは思ったが、本人のためになると思ったので送り出した」50.0%となり、「仕方なく送り出した」と答えたのはわずか 2 名（3.3%）だった。労働組合から役員就任の要請があれば基本的に了承するというのが職場の実態だと考えられる。

労組役員になった部下への配慮

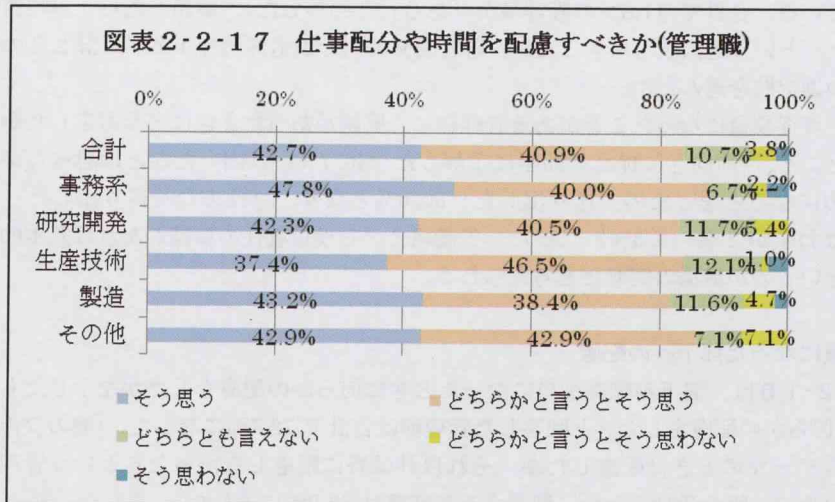
図 2-2-16 は、部下が職場役員になったときに何らかの配慮をしたかを示したものである。「何らかの配慮をした」と回答した管理職は合計で 72.7%になった。「春の交渉などの重要なテーマのときは配慮したが、それ以外は特に配慮しなかった」という管理職が 14.2%なので、組合活動のために配慮する管理職は 86.9%に達した。



部門別に見ると、研究開発部門の管理職は、他の部門の管理職に比べて配慮の程度が低い。「特に配慮しなかった」が 22.7%で、事務系の 3 倍になった。逆に、製造部門は、9 割の管理職が何らかの配慮をしたと答えている。これは、管理職としての責務を全うするためには労働組合の協力が必要であり、配慮するのが当然だという考えがあるためだと思う。

では、一般的に言って、部下が職場役員として活動しやすいように、職場管理者は仕事の配分や時間面で何らかの配慮をすべきだと考えているのだろうか。図表 2-2-17 を見ると、8 割を超える管理職が配慮すべきだと回答した（「そう思う」と「どちらかと言うとそう思う」の合計）。しかも、部門による差がほとんど見られない。管理職の中に、「総論賛成、各論反対」という構図を見ることができる。すなわち、技術系の管理職たちも、基本的には、部下が職場役員になったら仕事配分や時間面での配慮が必要だと考えている。しかし、現実には自分の部下が役員になると、配慮をしない人が少なからず存在するのである。管理職としての責任を果たす上で労働組合との連携が有用である点に注目すれば、もっと配慮してもいいのではないかなと言える。

図表 2-2-17 仕事配分や時間を配慮すべきか(管理職)



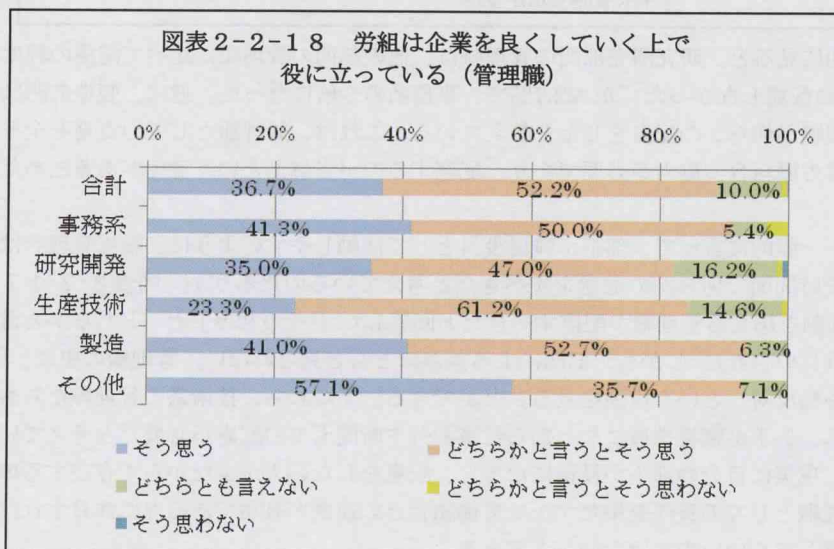
(5) 労働組合は役に立っている！？

企業経営と労働組合

図表 2-2-18 は、「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」という質問への回答を示したものである。「そう思う」と「どちらかと言うとそう思う」を合わせた数値で見ると、合計で 88.9% の管理者が肯定的な回答をした。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とがわかる。

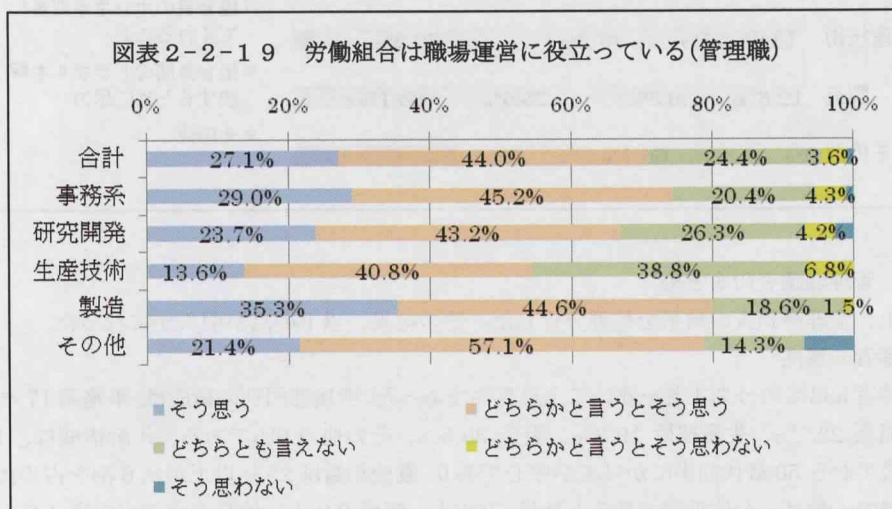
この結果は、トヨタグループ各社の労使が長年積み上げてきた信頼関係が、職場の管理職レベルにも浸透していることを表している。労使は車の両輪と言われるが、お互いに切磋琢磨して初めて質の高い経営が実現される。今回の調査に回答した管理職たちが労組の存在意義をはっきりと認識していることをこの図表は示唆している。

図表 2-2-18 労組は企業を良くしていく上で役に立っている (管理職)



職場運営と労働組合

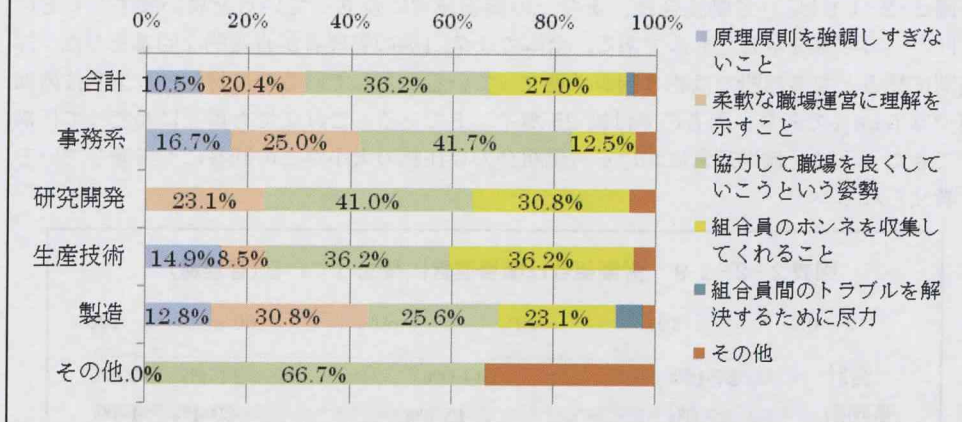
図2-2-19は、「労働組合は、あなたの職場運営に役立っていると思いますか」という問いへの回答を示したものである。全体では71.1%の管理者が肯定的な回答をした。部門別に見ると製造部門では約8割が「役立っている」としているのに対して、生産技術部門では54.4%であり、両者の差は約25ポイントである。これまでも再三にわたって指摘してきたように、職場運営における労働組合の存在感の大小がこの回答にも影響していると考えられる。



前問に「3. どちらとも言えない」「4. どちらかというと思わない」「5. そう思わない」と答えた管理職に対して、職場役員たちにどのような点をより充実させてほしいかをたずねたところ、図表2-2-20のようになった。最も高いのは「協力して職場を良くしていこうという姿勢」で36.2%、次いで「組合員のホンネを収集してくれること」が27.0%、「柔軟な職場運営に理解を示すこと」が20.4%となっている。

部門別に見ると、製造部門では、他の部門と異なり、「柔軟な職場運営」が30.8%と最も高くなっている。また、事務系部門では、「原理原則を協調しすぎないこと」の割合が他に比べてやや多くなっている(16.7%)。

図表 2-2-20 職場役員に充実してほしいこと(管理職)



(6) 管理職調査のまとめ

以上、管理職調査の結果を整理分析した。その結果、以下の点が明らかになった。

①回答者の属性

回答者 533 名のうち 1 名を除いて全員男性であった。所属部門別の構成は、事務系 17.4%、研究開発 22.1%、生産技術 19.3%、製造 38.5%、その他 2.6% である。年齢構成は、40 歳代後半から 50 歳代前半にかけてが中心であり、勤続年数は 25 年以上が約 6 割を占めた。

職場の人数は、全体平均で見ると社員 72.0 人、嘱託 0.9 人、他社からの出向者 1.3 人、派遣社員 3.8 人、期間従業員 8.0 人、パート・アルバイト 0.1 人、その他 0.9 人、合計で 86.9 人であった。

職場委員経験者が約 4 割、職場委員長・評議員を経験した人が約 4 分の 1、経験なしが約 3 分の 1 である。

②職場運営の実態

職場運営において各部門共通で問題になっているのは、「部下の育成が不十分」、「部下からの積極的な意見具申が少ない」であり、特に生産技術部門では「助け合う雰囲気弱い」、研究開発部門と製造部門では「協力して問題に取り組む姿勢の部下が少ない」があげられている。ただし、8 割を超える管理職は、職場には自由にものが言える雰囲気があると考えている。

職場でトラブルが発生すると、「上司と相談して解決を図る」が最も多く、「自分の力で解決」が第 2 位である。職場役員に協力を求めて解決する割合はとても低い。それは、管理職たちが職場役員の状況把握力の弱さを感じているからである。

③職場役員との関わり方

日常的に情報交換する職場役員がいて、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がいない管理職は、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ていない。

④職場運営と労働組合

部下が職場役員になった経験は、全体の約8割が「ある」と回答した。部門別に見ると製造部門では9割を超えるが生産技術部門では6割弱と最も比率が低い。

労組役員になった部下が組合活動をする上で配慮する管理職は86.9%であるが、技術系の部門はやや低い。ただし、基本的には配慮すべきだと多くの管理職が回答した。

⑤労働組合は役に立っている！？

より良い企業にするために労働組合は貢献していると考えている管理職は9割近くになる。円滑な職場運営に労働組合が役立っているかについては、7割強の管理職が肯定的な回答をした。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。労組の評価については部門間の差が大きい。

Ⅲ．自由記入に見る職場の実態

今回のアンケート調査では、調査票の最後に「労働組合の活動及び専従の執行委員等によどのようなことを望んでいますか、また良好な職場づくりのために管理者に望むことがありましたら、自由にお書きください」という設問を設けて、日頃思っていることを述べてもらった。また、管理職には、「労働組合の活動や職場役員によどのようなことを望んでいますか。ご自由にお書きください」と問いかけ、労組に対する意見を聞いた。その結果、職場役員の34.3%、管理職の30.4%が意見を記入した。

この章では、それらの意見の中から特徴的なものを紹介し、職場運営と労働組合の果たすべき役割や期待、ならびに管理職のあり方について検討する。

(1) 労働組合への要望

職場委員、職場委員長・評議員、管理職がそれぞれの立場から、労組に期待することや解決すべき課題、改善案を記入した。ここでは、①組合内コミュニケーションのとり方、②労働組合の組織運営の課題、③職場運営の課題、④会社との関係の作り方、⑤労働組合の社会的活動の5点から整理する。

組合内コミュニケーションのとり方

労働組合は、民主的な組織である。リーダーを選挙で選び、組合員による討議で活動方針や内容が決まっていく。組合員は、労働組合のメンバーであると同時に、各社の従業員である。また、職場役員は非専従であり、仕事をしながら組合活動を担っている。どうやって一般組合員の意見を執行部が吸い上げるのか、どうやって全体の意識を合わせていくのかが重要になる。その基本は組合内のコミュニケーションである。多くの回答者がコミュニケーション不足を指摘した。

組合員の声を執行部内でどのように展開し、どう取り扱うかを（会社側への反映 執行部内での協議）わかる様にしてほしい。現在、上がってきた意見を執行委員に伝えているが、それがどこでどうなっているかが不明確。我々が言いつばなしの状態になっていて、どこまで上がっているかもわからない。（職場委員長・評議員、技術職）

もっと執行委員と組合員とのコミュニケーションを取るべきだと思う。紙を配っているだけでは、コミュニケーションと言えないと思う。又、組合員と執行委員との壁があるように思う。（職場委員、技能職）

組合員の声をもう少し聞いてほしい。もしくは、意見を出す場があれば良いと思います。その意見、思いを管理監督者へフィードバックしてほしいです。つなぎ役として職場委員が各職場にいますと思いますが、スタッフ系の職場ではあまりアピールする機会がないように思えます。（管理職、生産管理・製造部門）

若手からの声（生の）が直接入りにくくなっている感があります。特に、職場委員においては、いろいろな職場の声を確実に労働組合に届ける役割を果たしてもらいたいと思います。現状の厳しい事業環境の中こそ、声を聞いてほしいと感じています。また、若い人が元気のでの活動を考えて、会社全体が活気が出る雰囲気にしてほしいと思います。会社への要求のみならず、新たな提案を期待しています。（管理職、事務系）

では、どうすればコミュニケーションが良くなるのだろうか。職場役員だけでなく管理職も「直接会って話すこと」を提案している。

いろんな活動で忙しいとは思いますが、職場の状況をもっと見てほしい。前もって「この日に行きます」というのはいらない。突然行って状況を見てほしい。また、知っている人にしか話しかけていない様子なので、もっと違う人に話かけた方が良いと思う。(職場委員、技能職)

執行委員の方々は、もっと職場に来て組合員と話し合う活動をして欲しい。また、実際の労働条件、環境について執行委員としてどう考え改善すれば良いか職場委員の話を聞く時間をもっと増やすべきだと思う。(職場委員、技術職)

評議員の方から会社とのさまざまな交渉状況を報告してもらい、冊子にてその時の状況が文面で紹介されているが、多くの組合員は読む事はしないので執行部の方ができる限り職場委員会などに来ていただき説明(具体的に)してもらった方が理解もしやすく職場委員としても職場組合員に展開しやすいです。(職場委員、技能職)

執行部が各組合員とコミュニケーションを取る場があってもよいかと思います。何をやっているかを伝え、生の声が聞けるのでは？(職場委員長・評議員、事務職)

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(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、実態を把握なくして活動の充実はないと思う。会社側への物言いい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、職場委員による口答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)

日々の仕事に追われていると、ついつい文書の配布やメールだけで済ませてしまおうとするが、それでは本当に伝えたいことは伝わらない。組合の執行部は、面倒でも職場に足を運び、組合員と直接対話することが必要である。

労働組合の組織運営の課題

労働組合の組織運営についてもさまざまな意見が寄せられた。中でも特に目についたのが、執行部、職場役員、一般組合員の間で温度差があり、執行部の努力がカラ回りしているのではという指摘である。

執行委員や職場委員長が持っている緊張感や危機感と一般組合員とでは温度差がある。組織の細分化など温度差の解消に努めて欲しい。(職場委員、技能職)

組合が存続することで、会社と対等に賃金、労働環境等の交渉ができ、現在の会社風土が形成されているが、拡大報告集会で私語をしている組合員がいる為、自らが受けている恩恵を忘れていた光景を目にする。今後、取り巻く情勢が急激に変化していく時代の中で、より組合員の連帯感を強くし、あらゆる困難を乗り越える為、組合員一人ひとりに「組合活動と

は何か？」を組合トップ自らが伝える機会を設け、組合員の理解を深め、強固な組織を確立する必要があると思う。（職場委員、事務職）

重点課題の質上げや労働時間に関しては熱心であるが、それ以外の問題は、事なかれ主義というか、持ち上げていこうとしない。質上げも大事だが、他にも大切なことはあると思います。アンケートにもありますが、当社の場合執行部がリーダーシップをとり、組合員をけん引しているという印象を受けます。そのため、職場委員は単なるパシリ扱いになっているようです。もちろん組合員も。確かに組合員を導くことも大切ですが、組合員の生の声を吸い上げたり耳をかたむけることも重要だと思います。そういう意味で MY21 に期待します。

（職場委員、事務職）

労働組合や職場役員と一般従業員とで、組合活動に非常に温度差がある。もっと一致団結して対応できると良いと思う。そういう状況は仕事にも同じように出てきている。（事なかれ主義的）労働組合の方々は、非常に状況を把握し活動していると思うが、職場役員クラスでは、どちらかというやらされ感が強く、気持ちが伝わらない。考え方、持ち方を教育が必要では？（管理職、研究開発部門）

では、そのような状況を打破するにはどうすればいいのか。いくつかの有用な提案が出てきた。ひと言で言えば、コミュニケーションのところでも指摘があった「直接対話」と活動方針の明確化である。

職場トークを活発に行い、組合員の意見の吸い上げ、組合活動状況の展開をする。組合の「見える」化が必要。（職場委員、技術職）

厳しい状況になって、あらためて組合の動向を組合員は注視している。現在の組合活動のあり方を見直し、変化する良い機会だと思う。組合員からの建設的な意見は大いにとり入れ、透明性の高い本当に頼りになる組合になって欲しいと思います。（職場委員長・評議員、事務職）

組合員のためになる（やる気、モチベーション・アップ、賃金確保等）活動として、組合員と会社がどうあるかを全体を見渡せる立場から、積極的に改善活動に取り組んで欲しい。組合員には問題となっていることを伝える。会社には、組合員が働きやすく、やりがいのある環境に対して、不満のあることを伝え、どうすれば、会社が良くなるかを全体で考えて欲しい。（職場委員長・評議員、事務職）

現在、我々が直面している困難な状況に対して、組合と会社が一丸となって最大限のパワーを発揮して乗り越える必要がある。その為には、組合、会社のコミュニケーションが重要。各職場内では、一人ひとりの意識付け、モチベーション向上が必須である。職場委員（役員）には、職場力向上に向けて、職場内のコミュニケーションの中心として、活躍して欲しい。明日にむけて、全員で頑張ろう！（管理職、研究開発）

最後の管理職の発言は、労働組合に対する期待の表明である。期待が大きいからこそ批判も出てくると受け止め、労組執行部は自信を持って活動していく必要がある。

労働組合の活動については、批判的な言葉だけではなく、評価する声も見られた。特に、職場役員になってみて初めて労働組合の役割がわかった、労組役員をしたことが自分自身の能力育成や人脈づくりに役に立ったといった意見も出された。

実際の組合役員になってみると組合のガンバリを感じる事が出来るが一般の組合員の中には組合活動は春取りと選挙と言うイメージが強く自分自身活動が甘いのかと反省もしていますが、組合としても今までと異なったアピール施策を検討して頂きたい。（職場委員、技能職）

今まであまり積極的に組合活動に参加していなかったのですが、職場委員を担当することになり、組合が私たち組合員の会社における環境（賃金、働き方 etc）を守ってくれていると感じました。（職場委員、事務職）

日常の勤務後や休日でもかなりつぶれたが、同年代が集まり、考え、準備し大勢の前で司会進行するなど、貴重な体験をさせてもらった。現在も、その仲間達とは交流が有り、楽しみである。活動を通じて、考え、行動する事の会社内の広い範囲の人達とふれあい、顔見知りになった事は、自分の財産であり、人格形成にもつながっていると思う。参加者にしても、ムリに参加させた面も一部あるが、参加してみると他職場の人とのふれあいに満足し、その後の交流や結婚にまで発展するなど、意義のある活動だったと思う。現在は、遊びの多様化、個人化に押され、活動が無くなり、残念。同じ会社内にいても、業務以外の横のつながりを、手助けする役割は必要だと思う。（管理職、生産管理・製造部門）

以上の他に、次のような記述があった。

組合活動には、できるだけ参加したいと思っていますが、土、日で行なわれる組合活動では子供を預ける場所がない為毎回、欠席をしています。1 時間でも 2 時間でも開催場所に子供を預けられる施設があれば、参加しやすいと思います。（職場委員、事務職）

組合員はさまざまな個人的事情を抱えながら働いている。それに最大限配慮して組織運営していくのが労働組合である。個人の事情をできるだけ聞きながら、より良い組合活動を実現することが求められている。

職場運営の課題

職場運営の課題については、職場役員だけでなく、管理職からも多くの意見が寄せられた。管理職も円滑な職場運営に悩んでいる。労組の職場役員の助けを借りながら、より良い職場づくりに邁進したいという意志が良く表れている。

職場内で発生している人間関係等の問題点を積極的に取り上げてほしい。自分だけ良ければいいという自分勝手な人間が多すぎる。（職場委員、技術職）

賃金・一時金に対する活動もさることながら、ワーク・ライフ・バランスの取れた労働環境の改善に向けた取り組みに力を入れて欲しい。賃金水準は高いと言われているが、労働環境（業務負荷大、サービス残業、休日数少、メンタルヘルス問題）を考慮すると、労働の質的な対価として、我々の賃金水準は決して高いとは思えない。（職場委員、技術職）

(1) 組合員がいきいきと活躍、意見が言える環境づくり、リフレッシュの場づくり、自らが会社と一体となって苦境に取り組む意識づくり（受身ではなく積極的に考え、行動する）。

(2) 上司が見切れていない部下（組合員）のメンタル面の状況把握（コミュニケーション）と、管理者への提言。（管理職、生産技術部門）

職場の職制、一般従業員ひとり一人とコミュニケーションを取り職場の問題を先取りし、その情報を上司に報告して欲しい。更には、その問題に対して上司と共に問題解決に向け積

極的に行動して欲しい。(管理職、生産技術部門)

自分が職場の代表である事を自覚し、職場懇談会などでもっと発言するべきだと思う。この厳しい経済環境のなか、管理者が感じていない組合員(職場役員)にしか分からない事もあるはず。(管理職、生産管理・製造部門)

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。職場役員という与えられたチャンスを有効に活用し、職場レクの企画など、(元気を出して)積極的にリーダーシップを発揮して欲しい。事技系の職場役員は、課・室長と同等、技能系は GL と同等といった意識を再認識して欲しい。(管理職、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・使命感を向上させるなど)としてほしい。(管理職、事務系)

今回の調査をきっかけとして、職場役員との関係を見直し、協力して良い職場を作っていきたいという意見を書いた管理職もいた。

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。(管理職、生産管理・製造部門)

職場は、企業競争力の基礎を形成するところであり、労働組合にとっては活動の基本単位である。職場運営がうまくいかないと、企業競争力の低下は目に見えている。職場の力は、構成員相互の信頼関係が厚くなればなるほど強くなる。信頼関係は、日々の仕事を通じて形成される。「何かあったら必ず仲間が助けてくれる」と思えるからこそ、困難な課題にも進んで挑戦しようという意欲が生まれるのである。職場の管理職だけでは把握できない問題点を労働組合がていねいに拾い、管理職と一緒にあって解決していくことが、強い職場づくりには欠かせない。

会社との関係の作り方

労使は車の両輪だと言われる。どちらかが強くなりすぎたり、弱くなったりするとまっすぐ進まなくなる。労働組合は、経営側に対して、もっと強い態度で接することも必要ではないかという意見が出された。

組合員からの些細な意見でも汲み上げてもらい、今まで以上に会社側に訴えかけていって欲しい。また、資料一つにしても組合員が分かりやすいもの、透明感のある労使関係を築いて欲しい。(職場委員、技能職)

協調と対立は、場合によっては組合員の一体感がより強くなると思うので、“こだわり”の部分については対立してでも引き出すといった態度で交渉して欲しい。(職場委員、技能職)

グローバル化が、本当の意味で進んでくると、日本も全員が、中流とはいかなくなる。その時、雇用を守りきれんかが中期的には、焦点となる。デトロイトのようににはならないと思うが、彼らも数年前までは、この状況を想像できた人は少ないだろう。要は UAW のようにならないよう、これまでのように労使が絶妙な関係が続けていけるよう願う。個人的には、もっと痛みを分かち合う必要がある時期のような気がする。（職場委員、技能職）

組合員の目線で、会社側に意見を言って欲しい。会社の要望をそのまま受けるのではなく、組合員の考えを吸い上げた上で執行部は判断をして欲しい。良い意味での「車の両輪」の取り組みをお願いします。（職場委員長・評議員、事務職）

会社の人事権に介入できないことは十分理解しているが組合員が職場の人間関係で相談しに行っても「組合は人事権に口を出せないから無理！」と一喝されてしまうのは納得出来ない。アメリカの労組とまでは言わないが、もう少し会社に対して物申せる様になってもらえれば良いと思う。政治的に非常に困難とは思いますが…。（職場委員、事務職）

組合活動は十分理解しているのでこれまで通り、主張するところは主張してもらいたいが、現在の厳しい状況を乗り切るため、どのようにしていけば良いか、組合員の意見、考えをしっかりと吸い上げ会社へ伝えて欲しいと思います。（管理職、生産技術部門）

こういう難しい時代だからこそ、労働組合は会社に対して、はっきりとものを言う必要がある。それが労働組合の役割であり、組合費を払っている組合員に対する責務である。

労働組合の社会的活動

労働組合には、社会全体を良くする活動も求められている。その一つが政治に関わることであるが、今回の調査の回答者は政治活動に否定的な意見が多かった。それは、ノルマ化していることが原因だと考えられる。活動の意義を十分に説明されることなく、後援会の加入者を集めてほしい、何月何日何時何分にこの場所に来てほしい（いわゆる動員をかけること）といった要請ばかりされるとイヤになるのは当然だろう。組合の執行部として、肝に銘じておかなければならない意見だと思われる。

政治・政策活動において、選挙活動については、個人の意思を尊重させたり、組合としてのゴリ押しの支援には、協力したくはありません。組合として、推薦する人の紹介程度にして欲しい。（職場委員、技能職）

支援政党や政策活動について善しも悪しも組合員に報告すべきだと思う。その上で組合として今後どの様に支援して行くか、方針を明らかにして行かないと組合員は納得してくれなくなってくると思う。（職場委員、技能職）

選挙協力は、組合の役割として重要なことはわかるが、実際の組合員が名も顔も知らない人を応援してもらうのに違和感あり。このあたり、もう少し上からも組合員に頭を下げてお願いしてほしい。（職場委員、事務職）

管理職からは、労働組合の社会的な役割をもっと重視した活動を展開することの重要性が指摘された。自社だけ良ければそれでいいという考え方では、この難局を乗り切れない。経営者が、全体の中の位置づけを考えながら行動するよう提言することも労働組合の役割

である。

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。（管理職、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。（管理職、生産技術部門）

労働組合の顔が見えてこない。バブル期をはさんで、組合活動のソフト路線が前面に出すぎている。昨今の派遣問題についても「派遣村」ということがマスコミにとり上げられているが、特定政党やNPOが運営しているように映っている。本来労働者の問題ととらえ、連合が主体的に動いてもよいと感じている。ある意味経営側と対峙する場面も組合活動には欠くべからざるものと思う。（管理職、事務系）

労働組合は、さまざまな可能性を持った団体である。企業ごとに組織されているとはいえ、その活動領域は、企業内だけにとどまらず社会的な広がりを持つことができるし、社会的な影響力を持たないと労組の存在意義自体が薄れてしまう。企業経営が厳しくなると、経営者は内向き思考になりがちである。そんなとき、労働組合が経営者と一緒になって、自社のことだけ見て行動したのでは、ますます袋小路に入り込んでしまう。こういうときだからこそ、労働組合は中長期の視点を持ち、社会全体を見ながら経営側に提言していくことが求められている。

以上、労働組合に対する意見、要望、提案を見てきた。その結果、労働組合に対する期待の大きさを確認することができた。職場役員や管理職の思いをまとめると次のようになる。

「労働組合よ、もっと頑張れ！労働組合は、今以上に価値の高い活動を展開する力を持っているはずだ。その力を自覚し、ときには経営側に対して耳の痛いことを大胆に指摘することも必要だ。その活動が企業競争力の再構築を促し、日本社会を良くしていくことにもつながっていく。労組に期待している」

（２）管理職への要望

職場委員と職場委員長・評議員に管理職への要望をたずねたところ、３つの分野の記述が多かった。①コミュニケーションのとり方、②職場の運営方法、③労組活動への理解である。

コミュニケーションのとり方について

職場が期待される結果を出すには、構成員全員が職場の課題を共有し、その解決に向けた各人の役割を認識し、環境の変化に対応して臨機応変に補い合う体制が必要である。その基礎になるのは、日々のコミュニケーションである。

管理職は、もっと部下に耳をかたむけて意見をきくべき。報告内容を現地・現物で確認する。よい報告ばかりでなく、悪いこと、できていない事に関する報告を積極的に受けて、問題意識を高めるべき。（職場委員、技能職）

気持ちに余裕がなくなると、部下の意見を聞かずに一方的に指示するだけになってしまふ。これでは、強い職場はつくれない。まずは、部下の考えを受け止める度量が必要である。

様々な考え方の人がいることを理解し、頭ごなしに否定せずに一度は受け止めながら本音で議論できる環境にしてほしい。（職場委員、技術職）

頭ごなしに言いくるめたりせずに、一人ひとりの声をしっかりと聞き、一緒になって考えてくれる事を望む。（職場委員長・評議員、技能職）

労働組合に対する要望のところでも出ていたが、コミュニケーションの基本は、その場に足を運んで、直接話すことである。以下のような意見が出された。

データばかりで判断すると痛い目にあうと思う。もう少しみんながどういう事を思っているか自分で足を運び意見を聞くべきだと思う。（職場委員、技能職）

直属の上司については良い職場づくりに際してコミュニケーションが図れとても良いですが、課長などの基幹職については特に若手は接する機会がとても少ないのでコミュニケーション不足は否めず、もっと職場に足を運んで頂き若手を中心としたコミュニケーション作りをしてほしい。（職場委員、技能職）

職場の運営方法

管理職の職場運営には、いくつかの注文がついた。中でも、管理職としての自覚を求める意見が目立った。

管理者は、部下にやりがいを与えてほしい。それも育成の一環と思う。管理者が、その使命を理解し、実行しているのかよくわからない。単に、管理者になる前の仕事のしかたをそのまま延長しているように見える。（職場委員、事務職）

管理者のやっていることが見える化されなさすぎている。管理者の役割とは？管理とは受け身、待ち手ではなく、積極的なもの。マネージメントをしている上司の姿が見えない。仕事のマネージメントと合わせて人材のマネージメントにもっと取り組んで成果を提示して欲しい。係長やチームリーダーに負荷がかたよりすぎているのは上手く運営できているとは言えず、非常に非効率的である。（職場委員長・評議員、技術職）

手厳しい意見であるが、「管理職とは本来どのような役割を担うことが求められているのか」という点が明確でないために起こっている問題だと思われる。管理職としての行動指針をあらためて示すことが人事部の役割である。

職場運営において大切な点は、言いたいことが言える雰囲気をつくり出すことである。しかし、大半の職場でそれが実現できているとは言えない状況が散見される。

職場内、職場間で人間関係で悩んでいる人が多々（メンタルヘルス）いると思われます。そういう人の声も吸い上げられるような職場環境づくりにして下さい。（職場委員、技術職）

相談を受ける、相談ができる環境をつくる。何事にも信頼できる、しあえる環境をつくる。職場のメンバーのことをわかろうとする姿勢と周りを見る能力を高める。（職場委員長・評議員、事務職）

よりよい職場にしたいという思いは同じだと思うので組合員、管理者の枠を超えて話をする場を設けて欲しい。（職場委員、事務職）

リーダーは、その人についていこうと考えるフォロワー（部下）がいて初めてリーダーになれる。管理職が先頭に立って部下を引っ張っているつもりだったとしても、振り返ったときに誰もついてきていなかったというのでは話にならない。部下がついていきたいと思えるような関係づくりが重要である。

職場活性化のキーマンとなるのは、やはりリーダーシップのある管理者だと考える。言った事を必ず実行するように、組合員を引っ張って行く人には皆が向上心を持って付いて行くと思う。（職場委員、技術職）

職場として向かう方向を明示しそれに向かってメンバーが努力することが大切だと思う。組織のトップが変われば方向が変わりムダな事をしているような気がする。単なる発表のための活動、イベントに向けての活動が多いのが気になる。（職場委員長・評議員、技能職）

労組活動への理解

職場委員や職場委員長・評議員は非専従の役員であり、仕事をしながら組合活動をしている。管理職が職場を掌握するために、職場役員がさまざまな形で支援をしている。だったら、組合活動に少しは配慮してくれてもいいのではないかというのが職場役員たちの意見である。もちろん、管理職がその点を十分に理解して、活動がやりやすいようにしている職場もある。この点は、管理職間の差がとても大きいと思われる。

職場懇談会等、会社⇄組合で協力して実施する活動は、組合まかせにせず、もっと積極的に行動すべき。（会議設定、会議資料作成、議事録作成すべて組合側）（職場委員、事務職）

組合活動は軽くみられがちで、職場委員にまかせっぱなしな面があるので、仕事と同じように職場全体で取り組むよう朝礼等で言ってもらいたいです。（職場委員、技能職）

組合活動に理解を示すふりをしているが、実は裏で組合活動ばかりに力を入れている等と言われる（決して就業時間中に行っているのではない）。評議員になる時に推薦したなら、もう少し理解をしてほしい。組合側から会社へ働きを伝える（評価）する場があってもよいと思う。（職場委員長・評議員、事務職）

組合経験者は理解度が高く協力的であるが、未経験者は組合活動がどのような事（活動内容）を把握していない事も理解出来るが、もう少し理解する努力をしてほしい（特に技事系）。（職場委員長・評議員、技能職）

職場委員長経験者と未経験の人では組合活動に対する考え方が違うので、管理者は組合活動を一回勉強しなおしてもらいたい。※ほとんどの人は聞く耳を持とうと努力はしてくれていると思う。（職場委員長・評議員、技能職）

職場の管理職が組合活動に理解を示し、仕事の配分や時間面で配慮することは、実は管理職本人にとってプラスになる。それは、管理職の知らない情報が職場役員を通して

どんどん入ってくるからである。職場役員も人の子である。支援してくれる管理職には、役立つ情報をできるだけ多く入れてあげたいと思うが、そうでない管理職には、情報提供と意見交換の熱意を持ちにくい。これは、自ずと、職場運営の質に影響してくる。労働組合とうまく付き合い、職場役員たちと良好な関係を築くことの重要性を、管理職たちはあらためて認識する必要がある。

以上、自由記入に書かれた内容を分析してきた。アンケート調査の数値集計には表れない職場役員たちのホンネが垣間見えてくる。一人ひとりの声を聴くことの重要性を再認識させられる内容であった。

第3部 提言

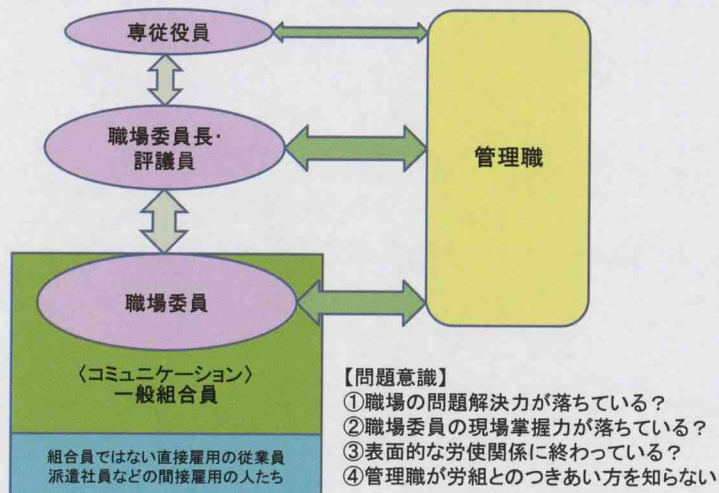
I. 問題意識

(1) 労働組合の職場力が弱っている！？

2008年9月のいわゆるリーマン・ショック以来、これまで経験したことのないような課題が毎日のように発生し、各企業の労使は頭を悩ませている。ここに来て、政府の経済対策もあって、生産量はだいぶ回復してきたが、リーマン・ショック以前の状態には戻っていない。

経営環境の変化は、職場に大きな影響を与える。迅速に対処しなければならない案件が山のように降ってくる。それを一つ一つ解決し、着実な職場運営をしていくには労使の協力が欠かせない。第一線の管理職と職場役員が連携を密に取ることで、職場の課題は解決しやすくなる。図3-1-1にあるように、職場の管理職は、労働組合の職場役員と情報共有しながら、日々の職場管理を行っている。職場には、労働組合に所属していない人たちもいるので、管理職も職場役員もそういった人たちに配慮して行動しなければならない。

図3-1-1 職場レベルの労組活動の強化と健全な労使関係の構築



最近、職場の問題解決力が落ちているのではないかという声が聞かれる。以前であれば職場内で解決されていたような問題が、人事部に持ち込まれるようになっている。それは、管理職の力量不足だけでなく、労働組合の職場役員の力量不足も関係していると思われる。口角泡を飛ばして激しく議論する光景は姿を消し、管理職も職場役員も相手の懐に深く踏み込んだ議論をしなくなったという指摘もある。あるいは、管理職が労組役員とのつきあい方を知らないのではないかという疑問も呈されている。

これらの懸念や疑問が杞憂であれば問題ないが、本当にそうだとしたら早急に手を打たなければならない。そのためには、実態の把握が不可欠である。このような問題意識で今回の調査研究は始まった。職場委員、職場委員長・評議員、そして管理職に対してアンケート調査を実施することで、実態を把握し、問題点を析出しようと試みた。

その結果、図3-1-1にある問題意識が、ほぼ間違いないことが確かめられた。全体的に見て労使関係はうまくいっているという認識が職場役員や管理職の間にあるものの、組合員の労組活動に対する関心が低かったり、職場会の開催頻度が低く所要時間が短いため十分な議論ができていなかったり、課題も多い。職場レベルの活動に弱さを感じるという懸念は現実のものであることが明らかになった。

（２）有事のときの労働組合の力

リーマン・ショック以降の生産の落ち込みは徐々に回復してきているが、昨年末以来、世界的規模で発生したリコールや品質に対する問題は、トヨタグループ各社に大きな影響を与えている。2008年秋以降の生産量の大幅な落ち込みも「有事」であったが、今回の一連の状況も有事である。このようなときに労働組合はどう対処すればいいのだろうか。

日本の労働組合の大半は、企業別に組織されている。トヨタグループ各社も企業別労働組合を基本としている。労働組合は、組合員が自主的に結成した組織であり、本来は会社とは独立した存在である。しかし、会社が存続しなければ労働組合の存在基盤がなくなってしまうという事情があるために、最後は会社と一体になって危機に対応するのが日本の労働組合である。労使の信頼関係が厚く、労使が協力して問題に対処することは、日本企業の競争力向上にも貢献してきた。

しかし、経営が苦しくなればなるほど、労働組合も会社側と同じ目線、同じ発想で問題を見てしまいかねないという限界がある。有事のときこそ、会社が見落としている部分を指摘し、会社の対応の不備を補うことが労働組合には求められている。会社は、しばしば、目先の最適化を求めて行動する。短期では最適であっても、中長期で見ると最適でないこともありえる。場合によっては、目先の問題を解決することが真の課題を覆い隠し、傷を深くしてしまうことがある。

そのようなとき、労働組合があえて会社とは異なる視点から問題を分析し、苦言を呈することが必要である。また、会社の外からその問題はどう見えているのかという情報を提供するのも労働組合の役割である。会社とは少し異なる方向から問題をとらえ、会社側の対応の至らない点を指摘して、万全の体制を築くように支援することが労働組合の大切な役割の一つである。

そう考えると、有事のときこそ、労働組合の力が試されることになる。会社側と対等に議論できるだけの力量と情報収集・分析力を労働組合は持たなければならない。労働組合の情報収集の基盤は職場役員にある。職場役員は、現場で起こっていることにいち早く気づき、会社側に見えていない部分を労組の執行部に伝える役目を担っている。同時に、労働組合の方針を一般組合員に伝え、合意形成を図り、組織が一丸となって問題に対応する体制を作り出すという役割も果たさなければならない。労働組合の真の力は、職場役員たちの中にあると言っても過言ではない。

トヨタグループ各社は、これまでもさまざまな有事に的確に対応してきた。労使が一致協力して問題に対処するしくみは健在である。しかし、雇用形態が多様化し、従業員の考え方や価値観も以前ほど一元的ではなくなったいま、あらためて職場の問題解決力を問い直す時期に来ている。職場レベルで労働組合役員と管理職がどのような関係を築く必要があるかを今回の調査を通して考えた。

Ⅱ. 3つの提言

【提言1】職場委員、職場委員長・評議員の役割明確化と強化による職場力の向上

- ①難しい時代だからこそ、職場委員の役割強化が求められている。そのためには、職場の意見をまとめて、管理職に対してはっきりとものを言える人物を意図的に選出する必要がある。
- ②労働組合は、会社とは異なる視点を持っているからこそ存在価値がある。異なる視点は、現場をよく知っていることから生まれる。職場役員は、一般組合員と密接にコミュニケーションをとり、職場の問題を把握していなければならない。
- ③職場役員の活動水準を上げるためには、彼らに求められる行動の明確化が必要である。何をどこまでやらなければならないのかが曖昧なままでは、活動水準にムラができ、望ましい労使関係の実現につながらない。

【提言2】管理職と職場役員との連携強化による問題解決力の強化

- ①管理職は、職場の円滑な運営において労働組合に期待するところが大きい。管理職は、多方面の情報を得て、意思決定したいと考えている。労働組合は、重要な情報源にならないといけない。
- ②管理職が職場運営で悩んだとき、相談したいと思われるような職場委員、職場委員長・評議員にならなければならない。そのためには、定期的に両者が会って意見交換をする場の設定が有効である。職場役員が意見交換の場で管理職に有用な情報を伝えるには、日頃から組合員の声を集めようと努力する必要がある。この役割意識が職場役員の成長を促す。
- ③管理職に対して、職場の労使関係のあり方・作り方を教育する必要がある。一部の管理職は、労働組合とどのような関係を作ればいいのか十分に認識していない。労組の力を借りることによって職場運営がより円滑になることを認識し、どうすれば労組の協力を得られるようになるのかを会社側は管理職に教えないといけない。

【提言3】労働組合の原点である職場の活性化

①職場懇談会の開催頻度を高めて、職場の労使関係を強化する

職場は労使関係の原点である。単に話し合いの場を持つだけではなく、職場での話し合いの質を上げることが必要である。職場の管理職と職場役員が日常的にコミュニケーションをとり、職場の問題を解決するようになれば、言いたいことが言える職場風土の醸成につながる。

②労働組合活動に対する組合員の関心を高める

多くの一般組合員は、労働組合の活動に関心を示していない。それは、労組の存在が見えにくいからである。経営に対するチェック機能を強化し、職場で発生する問題に丁寧かつ迅速に対応することで一般組合員の信頼感は高まっている。労組が頼りがいのある存在になるために、もう一度、職場レベルでの地道な活動に力を入れなければならない。

- ③経営側に対して、社会的視点と中長期の視点を持って課題解決にあたるよう促す
経営側が気づいていない点を指摘し、経営の意思決定に良質な情報を提供することが

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こうと役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ッペ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で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けなくなるとか、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、「執行委員が職場集会に来て、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。

資料編

1. アンケート調査票

- * 職場委員
- * 職場委員長・評議員
- * 管理者

2. アンケート集計結果

- * 職場委員
- * 職場委員長・評議員
- * 管理者

調査研究「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」

アンケートへのご協力をお願い

2009年2月

(財) 中部産政研

理事長 加藤 裕治

(財) 中部産政研は、トヨタグループを中心とする中部地区の主要企業と労働組合が発起人となり、1988年に労働省(現厚生労働省)から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使がかかえる中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでいます。

今、世界経済は100年に1度と言われる急激な構造変化が起こっています。各企業労使は従業員の雇用形態、働き方、ライフスタイルや価値観が多様化している中で真剣に議論し、企業競争に打ち勝つための各種取り組みに奔走しています。

こうした中、労働組合活動の第一線の職場役員はどのような意識・考え方を持って組合活動に取り組み、職場意見の取りまとめに苦勞をしているのでしょうか。また、職場管理者は職場役員の活動をどのように認識しているのでしょうか。

中部産政研ではこのような問題意識に基づき、『より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり』を研究テーマにアンケートを通じて現状を把握し、問題の所在と企業労使が取り組むべき課題を明らかにしていきたいと考えています。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力をよろしくお願いいたします。

ご回答にあたっては、

- ・該当する番号を一つ選んで○で囲み、() のある設問は数字を記入して下さい。
- ・締切りは3月25日(水)です。期限厳守をお願いします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ありません。

〔問い合わせ先〕

(財) 中部産業・労働政策研究会(中部産政研) 担当：後藤

〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F

TEL: 0565-27-2731 FAX: 0565-27-2259

会社名をご記入
下さい

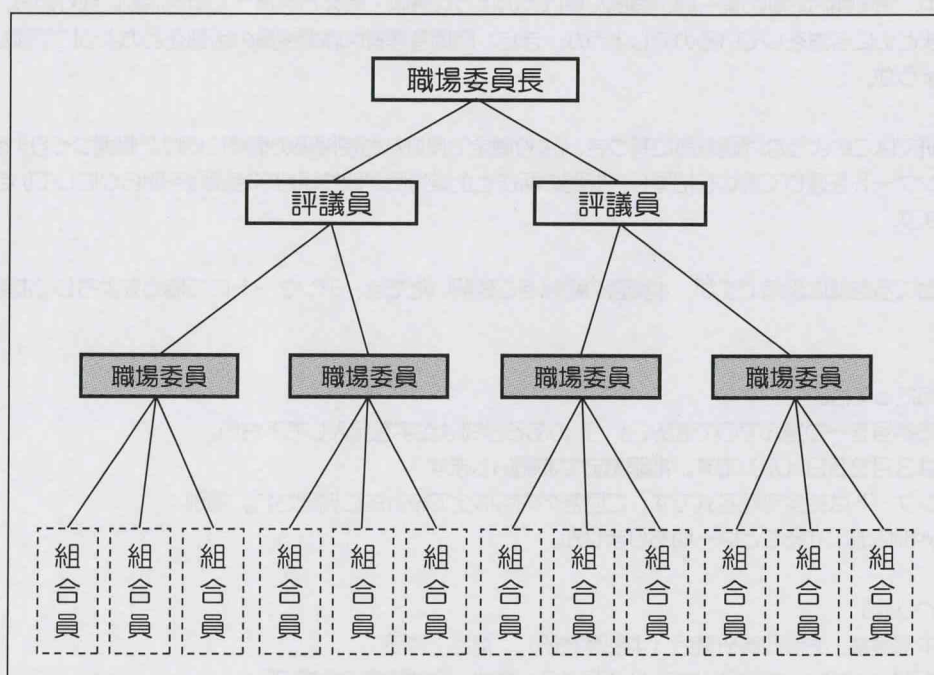
--

【アンケートの対象者】

*今回のアンケートは、各職場で活躍する職場委員のご意見を伺うものですが、呼び方は各社で異なっています。

*本アンケートでは、グループ各社で最も多い呼び方の「職場委員長」「評議員」「職場委員」という呼び方を使っています。呼称が異なる場合は、読み替えてご回答下さい。

トヨタ デンソー アイシン精機 トヨタ紡織	職場委員長 (*アイシン精機支部のみ工場委員長)	評議員	職場委員
トヨタ車体	↑	代議員	↑
豊田自動織機	支部執行委員	代議員	↑



職場委員の活動に関するアンケート

Q1. 誰から職場委員をやってほしいと言われましたか。(〇はいくつでも可)

1. 前任の職場委員
2. 職場委員長や評議員
3. 専従の執行委員
4. 職場会（職場で開催する組合活動の報告や説明をする場）で決まった
5. ある種の順番が決まっていた
6. 職場の上司（組合からの依頼に基づき）
7. 自らすすんで手をあげた
8. その他（具体的に）

Q2. 職場委員をやってほしいと言われたとき、どう感じましたか。(〇は1つ)

1. 積極的に引き受けようと思った
2. 積極的ではなかったが、前向きに受けとめようと思った
3. 一つの役割として引き受けざるをえないと思った
4. できれば引き受けたくないと思った
5. 絶対に引き受けたくないと思った
6. 特に何も感じなかった

Q3. 職場委員になったとき、職場委員の役割や使命について説明を受けましたか。(〇は1つ)

1. 受けた → Q3-1へ
2. 受けなかった → Q3-2へ
3. 覚えていない → Q3-2へ

Q3-1. 「1. 受けた」と答えた方に伺います。誰が説明してくれましたか。(〇はいくつでも可)

1. 前任の職場委員
2. 職場委員長や評議員
3. 専従の執行委員
4. 職場の管理職
5. 職場委員に対する研修会
6. その他（具体的に）

Q3-2. 「2. 受けなかった」「3. 覚えていない」と答えた方に伺います。職場委員の役割や使命をどのようにして知りましたか。(〇は1つ)

1. 前任者を見ていて、ある程度想像できた
2. 配布された組合の資料を読んで理解した
3. 自分で関係者に聞いて調べた
4. 今もよくわからない
5. その他（具体的に）

Q4. 職場委員として活動する時間は、週にどれくらいですか。以下の2つの時期についてお答えください。なお、活動時間の中には、職場会に要した時間、情報伝達のための資料やメールの作成時間も含まれます。ここで言う職場会とは、あなたが主催し、組合活動について報告や説明をする場のことです。(○は1つ)

(1) 春の交渉など労働組合として定期的に取り組む大きなイベントがある時期

1. 30分未満
2. 30分～1時間未満
3. 1時間～2時間未満
4. 2時間～3時間未満
5. 3時間以上

(2) 通常の場合

1. 30分未満
2. 30分～1時間未満
3. 1時間～2時間未満
4. 2時間～3時間未満
5. 3時間以上

Q5. 職場委員をすることは、あなたにとって負担になっていますか。(○は1つ)

(1) 時間面の負担

1. 負担になっている
2. どちらかと言うと負担になっている
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと負担になっていない
5. 負担になっていない

(2) 精神面での負担

1. 負担になっている
2. どちらかと言うと負担になっている
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと負担になっていない
5. 負担になっていない

Q6. 職場会をどの程度開催していますか。以下の2つの時期についてお答えください。

(○は1つ)

(1) 春の交渉など労働組合として定期的に取り組む大きなイベントがある時期

a. 開催頻度

1. 週に2～3回
2. 週に1～2回
3. 2週間に1回程度
4. 月に1～2回程度
5. ほとんど開かない

b. 開催時間帯

1. 昼休み
2. 勤務時間終了後
3. 昼休みと勤務時間終了後の両方

c. 1回当たりの所要時間 約_____分

d. 出席状況

1. ほぼ全員
2. 9割程度
3. 8割程度
4. 7割程度
5. それ以下 (具体的に何割くらいですか: _____割)

(2) 通常の時期

a. 開催頻度

1. 週に2～3回
2. 週に1～2回
3. 2週間に1回程度
4. 月に1～2回程度
5. ほとんど開かない

b. 開催時間帯

1. 昼休み
2. 勤務時間終了後
3. 昼休みと勤務時間終了後の両方

c. 1 回当たりの所要時間 約 _____ 分

d. 出席状況

1. ほぼ全員
2. 9 割程度
3. 8 割程度
4. 7 割程度
5. その他（具体的に何割くらいですか： _____ 割）

Q7. 職場会を開催することによって、伝えるべきことは組合員に伝わっていると思いますか。

（○は1つ）

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q8. 職場の組合員に情報伝達する手段として最も多く使う手段は何ですか。（○は1つ）

1. e-メール（パソコン、携帯）
2. 資料の回覧
3. 資料の掲示
4. 呼びかけ
5. その他

Q9. 職場の組合員に対する情報伝達にメールをどの程度利用していますか。（○は1つ）

（1）職場委員長や評議員から職場のメンバーに伝えてほしいと言われた事項

1. 毎回利用している
2. 毎回ではないが頻繁に使っている
3. 時々利用している
4. 利用していない

（2）職場会開催のお知らせ

1. 毎回利用している
2. 毎回ではないが頻繁に使っている
3. 時々利用している
4. 利用していない

(3) 職場会で決まった内容

1. 毎回利用している
2. 毎回ではないが頻繁に使っている
3. 時々利用している
4. 利用していない

(4) イベント等の開催のお知らせ

1. 毎回利用している
2. 毎回ではないが頻繁に使っている
3. 時々利用している
4. 利用していない

Q10. 組合員への情報伝達にメールを使うことについて、どう考えていますか。(〇は1つ)

1. 便利な手段なので積極的に使うべきだと思う
2. 便利な手段であり、内容によって使い分ければ良いと思う
3. 本来は直接会って伝えるべきだが、時間がないのでやむを得ず使っている
4. 直接言う方が真意が伝わるので、メールを使うのは良くないと思う

Q11. あなたの職場の直属の上司は、労働組合活動に理解を示してくれていますか。(〇は1つ)

1. 理解していると思う
2. どちらかと言うと理解していると思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと理解していないと思う
5. 理解していないと思う

Q12. あなたの職場には、何でも自由にものが言える雰囲気がありますか。(〇は1つ)

1. あると思う
2. どちらかと言うとあると思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとないと思う
5. ないと思う

Q13. 職場委員長や評議員と、どれくらいの頻度で会っていますか。(〇は1つ)

(1) 春の交渉など労働組合として定期的に取り組む大きなイベントがある時期

1. ほぼ毎日
2. 週に2～3回
3. 週に1～2回
4. 2週間に1回程度
5. 月に1～2回程度
6. ほとんど会わない

(2) 通常の時期

1. ほぼ毎日
2. 週に2～3回
3. 週に1～2回
4. 2週間に1回程度
5. 月に1～2回程度
6. ほとんど会わない

Q14. 職場委員長や評議員は、あなたの職場委員としての活動を支援してくれていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q15. 専従の執行委員は、あなたの職場委員としての活動を支援してくれていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q16. あなたの職場の先輩組合員(職場委員経験者など)は、あなたの職場委員としての活動を支援してくれていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q17. あなたの職場の組合員は、労働組合の活動にどれくらい関心を持っていますか。(○は1つ)

1. 関心が高い人が多い
2. どちらかと言うと関心が高い人が多い
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと関心が低い人が多い
5. 関心が低い人が多い
6. よくわからない

Q18. あなたの職場の組合員は、労働組合を頼りがいのある存在だと感じていますか。

(○は1つ)

1. 感じている人が多い
2. どちらかと言うと感じている人が多い
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと感じていない人が多い
5. 感じていない人が多い
6. よくわからない

Q19. あなたは現在の労働組合の執行委員長の顔と名前を知っていますか。(○は1つ)

1. 顔も名前も知っている
2. 顔は知っているが名前は知らない
3. 名前は知っているが顔は知らない
4. 名前も顔も知らない

Q20. あなたの職場の組合員から、悩みなどを相談されたことがありますか。

1. ある → Q20-1 へ
2. ない → Q21 へ

Q20-1. 「1. ある」と答えた方に伺います。

(1) この1年間に何回くらい相談されましたか。 _____回

(2) どのような内容の相談が最も多かったですか。(○は1つ)

1. 仕事の内容、負荷や働き方
2. 労働条件(賃金、制度、福利厚生、職場環境など)
3. 金銭面
4. 職場の人間関係
5. メンタルヘルス
6. 私生活上のこと
7. その他(具体的に _____)

(3) 相談にのるにあたって誰かに助言を求めましたか。

1. 求めた → 最も多かったのは誰ですか

1	職場委員長あるいは評議員
2	職場役員の経験者
3	専従の執行委員
4	職場の上司
5	職場の先輩や同僚
6	その他

2. 求めなかった

Q21. 職場委員になってどのような点が変化しましたか。各項目について当てはまる番号に○を1つつけてください。

	そう思う	そう思わない	どちらとも言えない
①職場の仲間とよく話すようになった	1	2	3
②職場の管理職とよく話すようになった	1	2	3
③他部署の知り合いが増えた	1	2	3
④会社の経営状態がよくわかるようになった	1	2	3
⑤社会や政治に対する関心が強くなった	1	2	3
⑥背後にある事実関係に注意を向けるようになった	1	2	3
⑦特に変化はない	1	_____	_____

Q22. 職場委員として活動することにやりがいを感じていますか。(○は1つ)

1. 感じている
2. どちらかと言うと感じている
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと感じていない
5. 感じていない
6. わからない

Q23. 組合活動を進める上で困っている点は何ですか。(○はいくつでも可)

1. 組合活動に組合員が関心を示さない
2. 職場会を開いても集まりが悪い
3. コミュニケーションがとれていないと感ずることがある
4. 社員、派遣社員、期間従業員などいろいろな雇用形態の人がいてやりにくい
5. 管理職が職場の問題解決に熱心ではないと感ずることがある
6. 周囲の支援が少ないので、一人で頑張っていると感ずることがある
7. みんなが一緒になって問題解決に取り組む雰囲気を作りづらくなっている
8. 長時間労働が常態化している
9. 困ったときに相談する人がいない
10. 困っていることはない
11. その他 (具体的に)

Q24. あなたは、下の表に記載した労働組合の役員になってほしいと言われたらどうしますか。

当てはまる番号に○を1つつけてください。

	引き受けても いいと思う	場合によって は引き受けて もいいと思う	絶対に引き受 けたくない	わからない
職場委員長	1	2	3	4
評議員	1	2	3	4
専従の執行委員	1	2	3	4

Q25. 次の取り組み課題のうち、あなたから見て、(ア)現在の労働組合が力を入れている活動、
(イ)今後力を入れるべき活動の2つに分けて、それぞれ3つまで順位をつけて、その番号を所
定の場所に記入してください。

1. 賃金・一時金の引き上げ
2. 長時間労働の解消や休日・休暇の取りやすさの実現
3. 適正な要員の確保
4. 安全衛生の充実
5. 雇用保障
6. ワーク・ライフ・バランス
7. 経営チェック機能の充実
8. 相談活動、世話役活動などの組合員サービスの充実
9. パートや契約社員などの待遇改善や組織化
10. ボランティアなどの社会貢献活動
11. 税制、福祉、医療などの政策制度要求
12. 労働法制の見直しを働きかける活動
13. 政治・政策活動

(ア) 現在力を入れている活動

第1位 第2位 第3位

--	--	--

(イ) 今後力を入れるべき活動

第1位 第2位 第3位

--	--	--

Q26. 労働組合のあり方として、あなたの考えに近いのはどれですか。(1)～(6)の項目について、あてはまる番号に○を1つつけてください。

	Aの考え	Aに賛成	どちらかと言えばAに賛成	どちらとも言えない	どちらかと言えばBに賛成	Bに賛成	Bの考え
(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	1	2	3	4	5	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	1	2	3	4	5	賃上げ以外の課題に重心を移すべきだ
(3)	組合員の労働条件向上に必要ななら、会社と対立しても闘うべきだ	1	2	3	4	5	会社業績向上のため、労働条件面で多少譲歩しても、会社との協調関係を守るべきだ
(4)	労働条件の改善だけでなく、国際平和・人権問題にも取り組むべきだ	1	2	3	4	5	国際平和・人権などの課題は、組合の守備範囲を超えているので、取り組む必要はない
(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	1	2	3	4	5	企業別労働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に努力すべきだ	1	2	3	4	5	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いくべきだ

Q27. あなたの会社の労働組合は全体的に見て、役に立っていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う →Q27-1へ
2. そう思わない →Q27-2へ
3. どちらとも言えない →Q27-2へ

Q27-1. 「1. そう思う」と答えた方に伺います。どのような点で役に立っていると思いますか。

特に大切だと思う点について3つまで○をつけてください。

1. 賃金引き上げに影響力を発揮している
2. 雇用を守ってくれている
3. 労働環境の改善に努めてくれている
4. 職場の問題解決に取り組んでいる
5. 経営に対するチェック機能を果たしている
6. 従業員の意見を経営側に伝えている
7. 言いたいことが言える風土作りに貢献している
8. 政治に対して一定の影響力を発揮している
9. その他（具体的に)

Q27-2. 「2. そう思わない」「3. どちらとも言えない」と答えた方に伺います。どうしてそのように思うのでしょうか。特に当てはまるものに3つまで○をつけてください。

1. 低い賃上げしか勝ち取れないから
2. 長時間労働を是正できないから
3. 雇用を守り切れていないから
4. 職場の問題解決に力を発揮できていないから
5. 経営側の言いなりになっているように見えるから
6. 従業員の意見を経営側に十分に伝えていないから
7. 言いたいことが言える風土作りに貢献していないから
8. 政治活動に熱心すぎるから
9. その他（具体的に)

最後にあなた自身についてお聞きします。

F1. あなたの性別を教えてください。

1. 男性
2. 女性

F2. あなたの満年齢を教えてください。(今日現在)

歳

F3. あなたが、現在勤務している会社での勤続年数を教えてください。

年

(1年未満は切り捨ててください)

F4. あなたの職種は次のうちのどれですか。

1. 事務
2. 技術
3. 技能

F5. 職場委員になったのは初めてですか。

1. 初めて
2. 初めてではない → 今回は何回目ですか _____ 回目

F6. 職場委員の経験年数は何年ですか。複数回経験されている方は、通算した年数をお答えください。

_____ 年

※労働組合の活動及び職場委員長、評議員、専従の執行委員等にどのようなことを望んでいますか。また、良好な職場づくりのために管理者等に望むことがありましたら、自由にお書きください。

〔組合活動について望むこと〕

〔管理者に望むこと〕

ご協力ありがとうございました。

対象：職場委員長・評議員

調査研究「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」

アンケートへのご協力をお願い

2009年2月

(財) 中部産政研
理事長 加藤 裕治

(財) 中部産政研は、トヨタグループを中心とする中部地区の主要企業と労働組合が発起人となり、1988年に労働省（現厚生労働省）から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使が抱える中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでいます。

今、世界経済は100年に1度と言われる急激な構造変化が起こっています。各企業労使は従業員の雇用形態、働き方、ライフスタイルや価値観が多様化している中で真剣に議論し、企業競争に打ち勝つための各種取り組みに奔走しています。

こうした中、今後の組合活動に対する役割や労使関係のあり方などについて組合活動の第一線の職場役員は今、どのような意識・考え方を持って組合活動に取り組み、職場意見の取りまとめに苦勞をしているのでしょうか。また、職場管理者は職場役員の活動をどのように認識しているのでしょうか。

中部産政研ではこのような問題意識に基づき、『より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり』を研究テーマにアンケートを通じて現状を把握し、問題の所在と企業労使が取り組むべき課題を明らかにしていきたいと考えています。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力をよろしくお願いいたします。

ご回答にあたっては、

- ・選択肢が用意されているものは該当する番号を○で囲んで下さい。その他のものは回答欄に内容を記入して下さい。
- ・締切りは3月25日（水）です。期限厳守をお願いします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ありません。

〔問い合わせ先〕

(財) 中部産業・労働政策研究会（中部産政研） 担当：後藤

〒471-0833 豊田山市之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F

TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

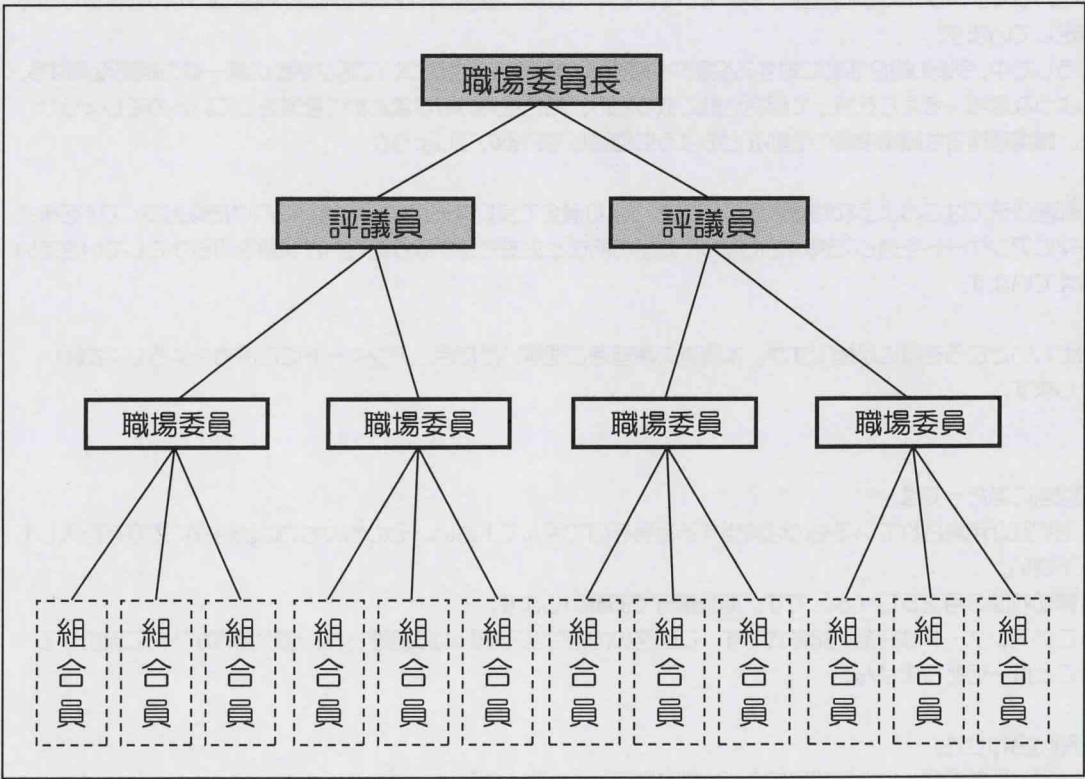
会社名をご記入
下さい

--

【アンケートの対象者】

- * 今回のアンケートは、各職場で活躍する**職場委員長・評議員の方たち**のご意見を伺うものですが、呼び方は各社で異なっています。
- * 本アンケートでは、グループ各社で最も多い呼び方の「職場委員長」「評議員」「職場委員」という呼び方を使っています。呼称が異なる場合は、読み替えてご回答下さい。

トヨタ デンソー アイシン精機 トヨタ紡織	職場委員長 （*アイシン精機支部のみ 職場委員長）	評議員	職場委員
トヨタ車体	↑	代議員	↑
豊田自動織機	支部執行委員	代議員	↑



職場委員長・評議員の活動に関するアンケート

Q1. あなたの労働組合での職場役員名は次のうちのどちらですか。当てはまる方に○をつけてください。

1. 職場委員長
2. 評議員

Q2. 誰から職場委員長あるいは評議員をやってほしいと言われましたか。(○はいくつでも可)

1. 前任の職場委員長や評議員
2. 専従の執行委員
3. 職場会で決まった
4. ある種の順番が決まっていた
5. 職場の上司(組合からの依頼に基づき)
6. 自らすすんで手をあげた
7. その他(具体的に)

Q3. 今の職場役員をやってほしいと言われたとき、どう感じましたか。(○は1つ)

1. 積極的に引き受けようと思った
2. 積極的ではなかったが、前向きに受けとめようと思った
3. 一つの役割として引き受けざるをえないと思った
4. できれば引き受けたくないと思った
5. 絶対に引き受けたくないと思った
6. 特に何も感じなかった

Q4. 職場委員長や評議員になったとき、その使命について説明を受けましたか。(○は1つ)

- | | |
|-----------|---------|
| 1. 受けた | → Q4-1へ |
| 2. 受けなかった | → Q4-2へ |
| 3. 覚えていない | → Q4-2へ |

Q4-1. 「1. 受けた」と答えた方に伺います。誰が説明してくれましたか。(○はいくつでも可)

1. 前任の職場委員長や評議員
2. 他の職場委員長や先輩の評議員
3. 専従の執行委員
4. 職場の管理職
5. 新任の職場委員長や評議員に対する研修会
6. その他(具体的に)

Q4-2. 「2. 受けなかった」「3. 覚えていない」と答えた方に伺います。職場委員長、評議員の役割や使命をどのようにして知りましたか。(○は1つ)

1. 前任者を見ていてある程度想像できた
2. 配布された組合の資料を読んで理解した
3. 自分で関係者に聞いて調べた
4. 今もまだよくわからない
5. その他(具体的に)

Q5. 職場委員長や評議員として活動する時間は、週にどれくらいですか。以下の2つの時期についてお答えください。活動時間の中には、職場委員会や職場会に要した時間、情報伝達のための資料やメールの作成時間も含まれます。なお、ここで言う職場会とは、職場委員が主催し組合活動の報告や説明をする場のことです。(○は1つ)

(1) 春の交渉など労働組合として定期的に取り組む大きなイベントがある時期

1. 30分未満
2. 30分～1時間未満
3. 1時間～2時間未満
4. 2時間～3時間未満
5. 3時間以上

(2) 通常の時期

1. 30分未満
2. 30分～1時間未満
3. 1時間～2時間未満
4. 2時間～3時間未満
5. 3時間以上

Q6. 職場委員長や評議員をすることは、あなたにとって負担になっていますか。(○は1つ)

(1) 時間面の負担

1. 負担になっている
2. どちらかと言うと負担になっている
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと負担になっていない
5. 負担になっていない

(2) 精神面での負担

1. 負担になっている
2. どちらかと言うと負担になっている
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと負担になっていない
5. 負担になっていない

Q7. 職場委員は、職場会をどの程度開催していますか。以下の2つの時期についてお答えください。(○は1つ)

(1) 春の交渉など労働組合として定期的に取り組むイベントがある時期

a. 開催頻度

1. 週に2～3回
2. 週に1～2回
3. 2週間に1回程度
4. 月に1～2回程度
5. ほとんど開かない

b. 開催時間帯

1. 昼休み
2. 勤務時間終了後
3. 昼休みと勤務時間終了後の両方

c. 1回当たりの所要時間 約_____分

d. 出席状況

1. ほぼ全員
2. 9割程度
3. 8割程度
4. 7割程度
5. それ以下 (具体的に何割くらいですか: _____割)

(2) 通常の時期

a. 開催頻度

1. 週に2～3回
2. 週に1～2回
3. 2週間に1回程度
4. 月に1～2回程度
5. ほとんど開かない

b. 開催時間帯

1. 昼休み
2. 勤務時間終了後
3. 昼休みと勤務時間終了後の両方

c. 1回当たりの所要時間 約_____分

d. 出席状況

1. ほぼ全員
2. 9割程度
3. 8割程度
4. 7割程度
5. その他（具体的に何割くらいですか：_____割）

Q8. 職場会を開催することによって、伝えるべきことは組合員に伝わっていると思いますか。

（○は1つ）

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q9. 職場役員や組合員に情報伝達する手段として最も多く使う手段は何ですか。（○は1つ）

1. e-メール（パソコン、携帯）
2. 資料の回覧
3. 資料の掲示
4. 呼びかけ
5. その他

Q10. 職場役員や組合員に対する情報伝達にメールをどの程度利用していますか。

（○は1つ）

（1）専従の執行委員から職場のメンバーに伝えてほしいと言われた事項

1. 毎回利用している
2. 毎回ではないが頻繁に使っている
3. 時々利用している
4. 利用していない

（2）職場委員会開催のお知らせ

1. 毎回利用している
2. 毎回ではないが頻繁に使っている
3. 時々利用している
4. 利用していない

- (3) 職場委員会で決まった内容
1. 毎回利用している
 2. 毎回ではないが頻繁に使っている
 3. 時々利用している
 4. 利用していない

- (4) イベント等の開催のお知らせ
1. 毎回利用している
 2. 毎回ではないが頻繁に使っている
 3. 時々利用している
 4. 利用していない

Q11. 職場役員や組合員への情報伝達にメールを使うことについて、どう考えていますか。

(○は1つ)

1. 便利な手段なので積極的に使うべきだと思う
2. 便利な手段であり、内容によって使い分ければ良いと思う
3. 本来は直接会って伝えるべきだが、時間がないのでやむを得ず使っている
4. 直接言う方が真意が伝わるので、電子メールを使うのは良くないと思う

Q12. あなたの職場の直属の上司は、労働組合活動に理解を示してくれていますか。(○は1つ)

1. 理解していると思う
2. どちらかと言うと理解していると思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと理解していないと思う
5. 理解していないと思う

Q13. あなたの職場には、何でも自由にものが言える雰囲気がありますか。(○は1つ)

1. あると思う
2. どちらかと言うとあると思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとないと思う
5. ないと思う

Q14. あなたの職場の職場委員と、どれくらいの頻度で会っていますか。(○は1つ)

(1) 春の交渉など労働組合として定期的に取り組む大きなイベントがある時期

1. ほぼ毎日
2. 週に2～3回
3. 週に1～2回
4. 2週間に1回程度
5. 月に1～2回程度
6. ほとんど会わない

(2) 通常の時期

1. ほぼ毎日
2. 週に2～3回
3. 週に1～2回
4. 2週間に1回程度
5. 月に1～2回程度
6. ほとんど会わない

Q15. あなたの職場委員会の職場委員は、職場委員としての役割を十分果たしていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q16. 専従の執行委員は、あなたの職場委員長、評議員としての活動を支援してくれていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q17. あなたの職場の先輩組合員(職場委員長、評議員経験者など)は、あなたの職場委員長、評議員としての活動を支援してくれていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q18. あなたの職場の組合員は、労働組合の活動にどれくらい関心を持っていますか。

(○は1つ)

1. 関心の高い人が多い
2. どちらかと言うと関心の高い人が多い
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと関心の低い人が多い
5. 関心の低い人が多い
6. よくわからない

Q19. あなたの職場の組合員は、労働組合を頼りがいのある存在だと感じていますか。

(○は1つ)

1. 感じている人が多い
2. どちらかと言うと感じている人が多い
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと感じていない人が多い
5. 感じていない人が多い
6. よくわからない

Q20. あなたの職場の職場委員や組合員から、悩みなどについて相談されたことがありますか。

1. ある → 20-1へ
2. ない → 21へ

Q20-1. 「1. ある」と答えた方に伺います。

(1) この1年間に何回くらい相談されましたか。 _____回

(2) どのような内容の相談が最も多かったですか。(○は1つ)

1. 仕事の内容、負荷や働き方
2. 労働条件(賃金、制度、福利厚生、職場環境など)
3. 金銭面
4. 職場の人間関係
5. メンタルヘルス
6. 私生活上のこと
7. その他(具体的に _____)

(3) 相談にのるにあたって誰かに助言を求めましたか。

1. 求めた → 最も多かったのは誰ですか (○は1つ)

1	他の職場委員長あるいは評議員
2	職場委員長あるいは評議員の経験者
3	専従の執行委員
4	職場の上司
5	職場の先輩や同僚
6	その他

2. 求めなかった

Q21. 職場委員長、評議員になってどのような点が変化しましたか。各項目について当てはまる番号に○を1つつけてください。

	そう思う	そう思わない	どちらとも言えない
①職場役員とよく話すようになった	1	2	3
②職場の管理職とよく話すようになった	1	2	3
③他部署の知り合いが増えた	1	2	3
④会社の経営状態がよく分かるようになった	1	2	3
⑤社会や政治に対する関心が強くなった	1	2	3
⑥背後の事実関係に注意を向けるようになった	1	2	3
⑦特に変化はない	1	———	———

Q22. 職場委員長、評議員として活動することにやりがいを感じていますか。(○は1つ)

1. 感じている
2. どちらかと言うと感じている
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うと感じていない
5. 感じていない
6. わからない

Q23. 組合活動を進める上で困っている点は何ですか。(○はいくつでも可)

1. 組合活動に組合員が関心を示さない
2. 職場集会を開いても集まりが悪い
3. コミュニケーションがとれていないと感ずることがある
4. 社員、派遣社員、期間従業員などいろいろな雇用形態の人がいてやりにくい
5. 管理職が職場の問題解決に熱心ではないと感ずることがある
6. 周囲の支援が少ないので、一人で頑張っていると感ずることがある
7. みんなが一緒になって問題解決に取り組む雰囲気を作りづらくなっている
8. 長時間労働が常態化している
9. 困ったときに相談する人がいない
10. 困っていることはない
11. その他(具体的に)

Q24. あなたは、専従の執行委員になってほしいと言われたらどうしますか。(○は1つ)

1. 引き受けてもいいと思う
2. 場合によっては引き受けてもいいと思う
3. できれば引き受けたくない
4. 絶対に引き受けたくない
5. わからない

Q25. 次の取り組み課題のうち、あなたから見て、(ア)現在の労働組合が力を入れている活動、
(イ)今後力を入れるべき活動の2つに分けて、それぞれ3つまで順位をつけて、その番号を
所定の場所に記入してください。

1. 賃金・一時金の引き上げ
2. 長時間労働の解消や休日・休暇の取りやすさの実現
3. 適正な要員の確保
4. 安全衛生の充実
5. 雇用保障
6. ワーク・ライフ・バランス
7. 経営チェック機能の充実
8. 相談活動、世話役活動などの組合員サービスの充実
9. パートや契約社員などの待遇改善や組織化
10. ボランティアなどの社会貢献活動
11. 税制、福祉、医療などの政策制度要求
12. 労働法制の見直しを働きかける活動
13. 政治・政策活動

(ア) 現在力を入れている活動

第1位 第2位 第3位

--	--	--

(イ) 今後力を入れるべき活動

第1位 第2位 第3位

--	--	--

Q26. 労働組合のあり方として、あなたの考えに近いのはどれですか。(1)～(6)の項目について、あてはまる番号に○を1つつけてください。

	A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	Bの考え
(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	1	2	3	4	5	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	1	2	3	4	5	賃上げ以外の課題に重心を移すべきだ
(3)	組合員の労働条件向上に必要ななら、会社と対立しても闘うべきだ	1	2	3	4	5	会社業績向上のため、労働条件面で多少譲歩しても、会社との協調関係を守るべきだ
(4)	労働条件の改善だけでなく、国際平和・人権問題にも取り組むべきだ	1	2	3	4	5	国際平和・人権などの課題は、組合の守備範囲を超えているので、取り組む必要はない
(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	1	2	3	4	5	企業別労働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に努力すべきだ	1	2	3	4	5	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いくべきだ

Q27. あなたの会社の労働組合は全体的に見て、役に立っていると思いますか。(○は1つ)

1. そう思う → 27-1へ
2. そう思わない → 27-2へ
3. どちらとも言えない → 27-2へ

Q27-1. 「1. そう思う」と答えた方に伺います。どのような点で役に立っていると思いますか。

特に大切だと思う点について3つまで○をつけてください。

1. 賃金引き上げに影響力を発揮している
2. 雇用を守ってくれている
3. 労働環境の改善に努めてくれている
4. 職場の問題解決に取り組んでいる
5. 経営に対するチェック機能を果たしている
6. 従業員の意見を経営側に伝えている
7. 言いたいことが言える風土作りに貢献している
8. 政治に対して一定の影響力を発揮している
9. その他（具体的に

Q27-2. 「2. そう思わない」「3. どちらとも言えない」と答えた方に伺います。どうしてそのように思うのでしょうか。特に当てはまるものに3つまで○をつけてください。

1. 低い賃上げしか勝ち取れないから
2. 長時間労働を是正できないから
3. 雇用を守り切れていないから
4. 職場の問題解決に力を発揮できていないから
5. 経営側の言いなりになっているように見えるから
6. 従業員の意見を経営側に十分に伝えていないから
7. 言いたいことが言える風土作りに貢献していないから
8. 政治活動に熱心すぎるから
9. その他（具体的に

最後にあなた自身についてお聞きします。

F1. あなたの性別を教えてください。

1. 男性
2. 女性

F2. あなたの満年齢を教えてください。（今日現在）

歳

F3. あなたが、現在勤務している会社での勤続年数を教えてください。 年
（1年未満は切り捨ててください。）

F4. あなたの職種は次のうちのどれですか。

1. 事務
2. 技術
3. 技能

F5. 職場委員長、評議員になったのは初めてですか。

1. 初めて
2. 初めてではない → 今回は何回目ですか _____ 回目

F6. 職場委員長、評議員の経験年数は何年ですか。複数回経験されている方は、通算した年数をお答えください。

_____ 年

※労働組合の活動及び専従の執行委員等にどのようなことを望んでいますか。また良好な職場づくりのために管理者に望むことがありましたら、自由にお書きください。

〔組合活動について望むこと〕

〔管理者に望むこと〕

ご協力ありがとうございました。

対象：管理者（室長・課長クラス）

調査研究「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」

アンケートへのご協力をお願い

2009年2月

（財）中部産政研
理事長 加藤 裕治

（財）中部産政研は、トヨタグループを中心とする中部地区の主要企業と労働組合が発起人となり、1988年に労働省（現厚生労働省）から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使が抱える中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでいます。

今、世界経済は100年に1度と言われる急激な構造変化が起こっています。各企業労使は従業員の雇用形態、働き方、ライフスタイルや価値観が多様化している中で真剣に議論し、企業競争に打ち勝つための各種取り組みに奔走しています。

こうした中、今後の組合活動に対する役割や労使関係のあり方などについて組合活動の第一線の職場役員は今、どのような意識・考え方を持って組合活動に取り組み、職場意見の取りまとめに苦勞をしているのでしょうか。また、職場管理者は職場役員の活動をどのように認識しているのでしょうか。

中部産政研ではこのような問題意識に基づき、『より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり』を研究テーマにアンケートを通じて現状を把握し、問題の所在と企業労使が取り組むべき課題を明らかにしていきたいと考えています。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力をよろしくお願いいたします。

ご回答にあたっては、

- ・選択肢が用意されているものは該当する番号を○で囲んで下さい。その他のものは回答欄に内容を記入して下さい。
- ・締切りは3月25日（水）です。期限厳守をお願いします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ありません。

〔問い合わせ先〕

（財）中部産業・労働政策研究会（中部産政研） 担当：後藤
〒471-0833 豊田山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F
TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

会社名をご記入
下さい

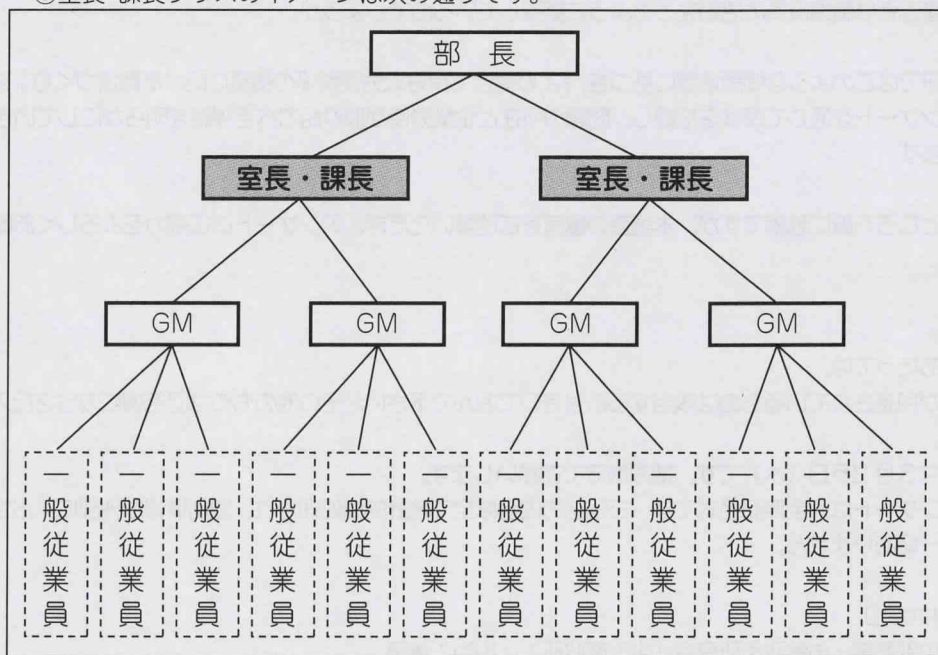
【アンケートの対象者】

①今回のアンケートは、部長のすぐ下の**室長・課長クラス（マネージャー）**の方たちのご意見を伺うものです。（自職場に職場役員がいる方を前提にしていますが、いない場合でもご回答をお願いします）

②設問で使われている職場役員の呼称が異なる場合は、読み替えてご回答下さい。

トヨタ デンソー アイシン トヨタ紡織	職場委員長 *アイシン精機支部 のみ工場委員長	評議員	職場委員
トヨタ車体	↑	代議員	↑
豊田自動織機	支部執行委員	代議員	↑

③室長・課長クラスのイメージは次の通りです。



Q2-1. 「3. どちらとも言えない」「4. どちらかというと思わない」「5. と思わない」と答えた方に伺います。どうしてそのように考えるのでしょうか。(○は1つ)

1. 職場役員とのコミュニケーションの回数が十分でない
2. 1回に費やせるコミュニケーションの時間が十分でない
3. 一方的な情報の伝達になり、双方向のコミュニケーションになっていない
4. 意見を求めても反応がない
5. その他(具体的に:)

Q3. 職場運営について、あなたが気になっていることは何でしょうか。次の中から特に気になっているもの3つまで○をつけてください。

1. 部下の育成が十分にできていない
2. 部下とのコミュニケーションが取りにくくなっている
3. 社員、派遣社員、期間従業員などいろいろな雇用形態の人がいてやりにくい
4. 協力して問題に取り組もうという姿勢を持った部下が相対的に少なくなっている
5. 各自の仕事に没頭し、助け合う雰囲気が弱くなっている
6. 部下からの積極的な意見具申が少なくなっている
7. 仕事の配分がうまくいかず、特定の人の負荷が大きくなってしまふ
8. 長時間労働が常態化している
9. 正社員とそれ以外の雇用形態の人たちの協力関係がうまくいっていない
10. 改善活動が以前ほど進まなくなった
11. メンタルヘルスになった人がいる
12. 他職場との連携を取る際に以前に増して労力が必要になった
13. その他(具体的に:)
14. 気になっていることはない

Q4. あなたの職場には、何でも自由にものが言える雰囲気がありますか。(○は1つ)

1. あると思う
2. どちらかと言うとあると思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとないと思う
5. ないと思う

Q5. これまでに、あなたの部下が職場役員(職場委員長・評議員・職場委員)になったことがありますか。

1. ある → Q5-1へ
2. ない → Q6へ

5-1. 「1. ある」と答えた方に伺います。あなたは、その部下が組合活動を行いやすいように何らかの配慮をしましたか。(○は1つ)

1. 何らかの配慮をした
2. 春の交渉などの重要なテーマのときは配慮したが、それ以外は特に配慮しなかった
3. 特に配慮しなかった

Q6. 部下が職場役員として活動しやすいように、職場管理者は仕事の配分や時間面で何らかの配慮をすべきだと思いますか。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q7. これまでに、あなたの部下が、労働組合の専従執行委員になったことがありますか。

(○は1つ)

- | | |
|-----------------------|---------|
| 1. ある | → Q7-1へ |
| 2. 要請があったが組合と相談の上で断った | → Q8へ |
| 3. ない | → Q8へ |

Q7-1. 「1. ある」と答えた方に伺います。あなたは、そのとき、どのように対応しましたか。

(○は1つ)

1. 前向きに捉えて即座に了解した
2. 「困ったな」とは思ったが、本人のためになると思ったので送り出した
3. 仕方なく送り出した

Q8. 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。(○は1つ)

- | | |
|-------------------|---------|
| 1. そう思う | → Q9へ |
| 2. どちらかと言うとそう思う | → Q9へ |
| 3. どちらとも言えない | → Q8-1へ |
| 4. どちらかと言うとそう思わない | → Q8-1へ |
| 5. そう思わない | → Q8-1へ |

Q8-1. 「3. どちらとも言えない」「4. どちらかというと思わない」「5. そう思わない」と答えた方に伺います。今後、あなたの職場役員の活動でより充実してほしいと思うことは何ですか。

(○は1つ)

1. 原理原則を強調しすぎないこと
2. 柔軟な職場運営に理解を示すこと
3. 協力して職場を良くしていこうという姿勢
4. 組合員のホンネを収集してくれること
5. 組合員間のトラブルを解決するために力を貸してくれること
6. その他（具体的に)

Q9. 職場運営上でトラブルが発生したとき、状況を把握した上であなたが取る対応はどれが最も多いですか。(○は1つ)

1. 事実関係を明確にしてから自分の力で解決を試みる
2. 上司（部長・担当役員等）と相談して解決を図る
3. 人事担当部署に相談する
4. 職場役員に相談し、協力して解決しようと試みる
5. その他（具体的に)

Q10. 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。(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

Q11. 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。

(○は1つ)

1. そう思う
2. どちらかと言うとそう思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとそう思わない
5. そう思わない

最後にあなた自身についてお聞きます。

F1. あなたの性別を教えてください。

1. 男性
2. 女性

F2. あなたの満年齢を教えてください。(今日現在)

歳

F3. あなたが、現在勤務している会社での勤続年数を教えてください。 年

(1 年未満は切り捨ててください)

F4. あなたが所属している部門の番号に○をつけてください。

1. 経営企画・商品企画
2. 総務・人事・調達・経理・財務・渉外・広報・情報
3. 営業・お客様関連
4. 製品開発・研究・先行開発・品質保証
5. 生産技術
6. 生産管理・製造
7. その他（具体名 ）

F5. 現在の役職に就いて何年経ちますか。

年 か月

F6. あなたの職場には次の人たちは何人いますか。いない場合は0を記入してください。

社員	人
嘱託	人
他社からの出向者	人
派遣社員	人
期間従業員	人
パート・アルバイト	人
その他（ ）	人
合 計	人

F7. あなたは、組合役員の経験がありますか。経験のある役員名にすべて○をつけてください。経験のない方は「4. 組合役員の経験はない」に○をつけてください。

1. 職場委員
2. 職場委員長・評議員
3. 専従の執行委員
4. 組合役員の経験はない

※ 労働組合の活動や職場役員にどのようなことを望んでいますか。ご自由にお書きください。

1. 姓名
 2. 性別
 3. 年齢
 4. 職業
 5. 学歴
 6. 婚姻状況
 7. 収入
 8. 支出
 9. 貯蓄
 10. 負債
 11. 資産
 12. 生活費
 13. 娯楽費
 14. 教育費
 15. 医療費
 16. 税金
 17. 保険料
 18. 雑費
 19. 備考
 20. 備考

ご協力ありがとうございました。

単純集計（１） 職場役員

Q1 誰から職場委員をやってほしいと言われましたか。

前任の職場委員	30.4
職場委員長や評議員	16.6
専従の執行役員	1.2
職場会で決まった	1.4
ある種の順番があった	11.3
職場の上司	33.2
自ら進んで	4.0
その他	2.0

Q2 職場委員をやってほしいと言われたとき、どう感じましたか。

積極的に引き受けよう	10.6
積極的ではないが前向きに	46.2
引き受けざるをえない	27.3
できれば引き受けたくない	12.2
絶対に引き受けたくない	1.1
特に何も感じなかった	1.7
無回答	1.0

Q3 職場委員になったとき、職場委員の役割や使命について説明を受けましたか。

受けた	75.5
受けなかった	14.8
覚えていない	9.2
無回答	0.5

Q3-1 「１.受けた」と答えた方に伺います。誰が説明してくれましたか。

前任の職場委員	29.3
職場委員長や評議員	32.8
専従の執行委員	5.4
職場の管理職	3.7
職場委員に対する研修会	28.1
その他	0.7

Q3-2 「２. 受けなかった」「３. 覚えていない」と答えた方に伺います。職場委員の役割や使命をどのようにして知りましたか。

前任者を見て	55.6
組合の資料を読んで理解	19.4
関係者に聞いて調べた	3.6
今もよくわからない	6.1
その他	15.3

Q4 職場委員として活動する時間は、週にどれくらいですか。

（１）大きなイベントがある時期

３０分未満	22.0
３０分～１時間未満	43.6
１時間～２時間未満	25.5
２時間～３時間未満	4.9
３時間以上	3.9
無回答	0.1

（２）通常の時期

３０分未満	62.0
３０分～１時間未満	31.8
１時間～２時間未満	4.9
２時間～３時間未満	0.7
３時間以上	0.2
無回答	0.4

Q5 職場委員をすることは、あなたにとって負担になっていますか。

(1) 時間面の負担

負担になっている	15.4
どちらかと言うと負担になる	38.6
どちらとも言えない	28.2
どちらかと言うと負担にならない	11.9
負担になっていない	5.8

(2) 精神面での負担

負担になっている	10.1
どちらかと言うと負担になる	26.4
どちらとも言えない	30.5
どちらかと言うと負担にならない	17.3
負担になっていない	15.8

Q6 職場会をどの程度開催していますか。

(1) 大きなイベントがある時期

a. 開催頻度

週に2～3回	2.3
週に1～2回	31.0
2週間に1回程度	18.1
月に1～2回程度	42.3
ほとんど開かない	6.0
無回答	0.4

b. 開催時間帯

昼休み	76.2
勤務時間終了後	13.7
昼休みと勤務終了後	7.8
無回答	2.3

c. 1回当たりの所要時間

10分未満	1.2
10分～19分	34.1
20分～29分	21.0
30分～39分	31.5
40分以上	6.3
無回答	5.8

d. 出席状況

ほぼ全員	58.0
9割程度	14.2
8割程度	13.1
7割程度	9.2
その他	3.8
無回答	1.7

(2) 通常の時期

a. 開催頻度

週に2～3回	0.5
週に1～2回	13.1
2週間に1回程度	12.8
月に1～2回程度	53.3
ほとんど開かない	20.2
無回答	0.1

b. 開催時間帯

昼休み	73.5
勤務時間終了後	16.3
昼休みと勤務時間終了後	6.1
無回答	4.1

c. 1回当たりの所要時間

10分未満	4.1
10分～19分	41.9
20分～29分	16.8
30分～39分	22.5
40分以上	3.5
無回答	11.2

d. 出席状況

ほぼ全員	56.7
9割程度	11.8
8割程度	11.3
7割程度	10.6
その他	4.5
無回答	5.1

Q7 職場会を開催することによって、伝えるべきことは組合員に伝わっていると思いますか。

そう思う	20.3
どちらかと言うとそう思う	55.5
どちらとも言えない	19.7
どちらかと言うとそう思わない	3.0
そう思わない	0.9
無回答	0.6

Q8 職場の組合員に情報伝達する手段として最も多く使う手段は何ですか。

e-メール（パソコン、携帯）	24.2
資料の回覧	31.1
資料の掲示	6.4
呼びかけ	34.5
その他	1.3
無回答	2.4

Q9 職場の組合員に対する情報伝達にメールをどの程度利用していますか。

（１）職場委員長や評議員から職場のメンバーに伝えてほしいと言われた事項

毎回利用している	20.0
頻繁に使っている	15.7
時々利用している	15.8
利用していない	48.5

（２）職場会開催のお知らせ

毎回利用している	31.7
頻繁に使っている	6.4
時々利用している	10.8
利用していない	50.8
無回答	0.2

（３）職場会で決まった内容

毎回利用している	14.0
頻繁に使っている	10.1
時々利用している	20.4
利用していない	55.3
無回答	0.2

（４）イベント等の開催のお知らせ

毎回利用している	22.5
頻繁に使っている	10.2
時々利用している	18.1
利用していない	48.8
無回答	0.4

Q10 組合員への情報伝達にメールを使うことについて、どう考えていますか。

積極的に使うべき	17.5
内容により使い分ける	43.0
やむを得ず使っている	10.1
良くないと思う	28.3
無回答	1.1

Q11 あなたの職場の直属の上司は、労働組合活動に理解を示してくれていますか。

理解している	73.1
どちらかと言うと理解している	18.7
どちらとも言えない	6.6
どちらかと言うと理解していない	1.0
理解していないと思う	0.6

Q12 あなたの職場には、何でも自由にものが言える雰囲気がありますか。

あると思う	38.3
どちらかと言うとあると思う	38.5
どちらとも言えない	14.1
どちらかと言うとないと思う	6.1
ないと思う	3.0

Q13 職場委員長や評議員と、どれくらいの頻度で会っていますか。

(1) 大きなイベントがある時期

ほぼ毎日	29.6
週に2～3回	22.6
週に1～2回	33.7
2週間に1回程度	6.4
月に1～2回程度	6.4
ほとんど会わない	1.1
無回答	0.1

(2) 通常の時期

ほぼ毎日	26.2
週に2～3回	10.9
週に1～2回	34.0
2週間に1回程度	12.0
月に1～2回程度	13.7
ほとんど会わない	2.6
無回答	0.5

Q14 職場委員長や評議員は、あなたの職場委員としての活動を支援してくれていると思いますか。

そう思う	62.5
どちらかと言うとそう思う	29.5
どちらとも言えない	6.7
どちらかと言うとそう思う	0.6
そう思わない	0.6
無回答	0.1

Q15 専従の執行委員は、あなたの職場委員としての活動を支援してくれていると思いますか。

そう思う	39.4
どちらかと言うとそう思う	32.2
どちらとも言えない	23.5
どちらかと言うとそう思う	2.7
そう思わない	2.1
無回答	0.2

Q16 あなたの職場の先輩組合員（職場委員経験者など）は、あなたの職場委員としての活動を支援してくれていると思いますか。

そう思う	33.9
どちらかと言うとそう思う	38.4
どちらとも言えない	19.0
どちらかと言うとそう思う	5.0
そう思わない	3.8

Q17 あなたの職場の組合員は、労働組合の活動にどれくらい関心を持っていますか。

関心が高い人が多い	4.6
どちらかと言うと関心が高い人が多い	31.0
どちらとも言えない	37.3
どちらかと言うと関心が低い人が多い	19.3
関心の低い人が多い	7.0
よくわからない	0.7

Q18 あなたの職場の組合員は、労働組合を頼りがいのある存在だと感じていますか。

感じている人が多い	5.2
どちらかと言うと感じている人が多い	27.1
どちらとも言えない	47.5
どちらかと言うと感じてない人が多い	12.4
感じていない人が多い	4.4
よくわからない	3.3
無回答	0.1

Q19あなたは現在の労働組合の執行委員長の顔と名前を知っていますか

顔も名前も知っている	68.9
顔は知っているが名前は知らない	16.0
名前は知っているが顔は知らない	10.2
名前も顔も知らない	4.9

Q20 あなたの職場の組合員から、悩みなどを相談されたことがありますか。

ある	37.3
ない	62.6
無回答	0.1

Q20-1 「1. ある」と答えた方に伺います。

(1) この一年間に何回くらい相談されましたか。(件数)

1回未満	48
2回	79
3回	77
4回	12
5回	42
6回以上	36
無回答	13

(2) どのような内容の相談が最も多かったですか。(件数)

仕事の内容、負荷や働き方	57
労働条件	157
金銭面	18
職場の人間関係	22
メンタルヘルス	4
私生活上のこと	15
その他	13
無回答	21

(3) 相談にのるにあたって誰かに助言を求めましたか。

1. 求めた (件数)

職場委員長あるいは評議員	173
職場役員の経験者	7
専従の執行委員	9
職場の上司	32
職場の先輩や同僚	19
その他	3
無回答	6

2. 求めなかった (件数)

求めなかった	54
無回答	4

Q21 職場委員になってどのような点が変化しましたか。各項目について当てはまる番号に○を1つつけてください。

	そう思う	そう 思わない	どちらとも 言えない	無回答
職場の仲間とよく話すようになった	368.0	191.0	248.0	16.0
職場の管理職とよく話すようになった	242.0	286.0	279.0	16.0
他部署の知り合いが増えた	489.0	168.0	150.0	16.0
会社の経営状態がよくわかるようになった	614.0	80.0	114.0	15.0
社会や政治に対する関心が強くなった	492.0	147.0	168.0	16.0
背後にある事実関係に注意を向けるようになった	434.0	148.0	218.0	23.0
特に変化はない	122.0	—	—	701.0

①職場の仲間と良く話すようになった

そう思う	44.7
そう思わない	23.2
どちらとも言えない	30.1
無回答	1.9

②職場の管理職とよく話すようになった

そう思う	29.4
そう思わない	34.8
どちらとも言えない	33.9
無回答	1.9

③他部署の知り合いが増えた

そう思う	59.4
そう思わない	20.4
どちらとも言えない	18.2
無回答	1.9

④会社の経営状態がよくわかるようになった

そう思う	74.6
そう思わない	9.7
どちらとも言えない	13.9
無回答	1.8

⑤社会や政治に対する関心が強くなった

そう思う	59.8
そう思わない	17.9
どちらとも言えない	20.4
無回答	1.9

⑥背後にある事実関係に注意を向けるようになった

そう思う	52.7
そう思わない	18.0
どちらとも言えない	26.5
無回答	2.8

⑦特に変化はない

そう思う	14.8
そう思わない	-
どちらとも言えない	-
無回答	85.2

Q22 職場委員として活動することにやりがいを感じていますか。

感じている	8.7
どちらかと言うと感じている	37.3
どちらとも言えない	41.4
どちらかと言うと感じていない	7.9
感じていない	3.8
わからない	0.4
無回答	0.5

Q23 組合活動を進める上で困っている点は何ですか。

組合員が関心を示さない	23.3
職場会の集まりが悪い	8.1
コミュニケーションがとれていない	9.4
雇用形態が違い、やりにくい	14.0
管理職が問題解決に熱心ではない	4.4
周囲の支援が少ない	6.9
協力的雰囲気を作りづらくなっている	8.8
長時間労働が常態化している	1.9
困ったときに相談する人がいない	1.6
困っていることはない	16.7
その他	4.9

Q24 あなたは、下の表に記載した労働組合の役員になってほしいと言われたらどうしますか。

	引き受けても いいと思う	場合によっては引き 受けてもいいと思う	絶対に引き受 けたくない	わからない	無回答
職場委員長	6.0	18.2	47.4	27.6	0.9
評議員	5.3	25.9	42.3	25.5	1.0
専従の執行委員	2.4	13.7	53.1	29.8	1.0

Q25 取り組み課題のうち

(ア) 現在の労働組合が力を入れている活動

	1位	2位	3位
賃金・一時金の引き上げ	68.3	13.5	7.5
長時間労働の解消や休日・休暇のとりやすさの実現	13.1	36.5	14.1
適正な要員の確保	0.4	4.3	7.8
安全衛生の充実	1.3	6.2	7.4
雇用保障	5.2	11.3	9.0
ワーク・ライフ・バランス	6.7	14.6	16.9
経営チェック機能の充実	0.0	0.4	1.0
相談活動、世話役活動などの組合員サービスの充実	0.7	0.9	3.8
パートや契約社員などの待遇改善や組織化	0.1	2.4	7.0
ボランティアなどの社会貢献活動	0.1	0.4	1.7
税制、福祉、医療などの政策制度要求	0.2	1.2	5.7
労働法制の見直しを働きかける活動	0.0	1.1	1.0
政治・政策活動	3.3	6.0	14.8
無回答	0.5	1.5	2.3

(イ) 今後力を入れるべき活動

	1位	2位	3位
賃金・一時金の引き上げ	33.5	8.4	8.7
長時間労働の解消や休日・休暇のとりやすさの実現	8.0	15.4	9.1
適正な要員の確保	10.9	11.4	8.7
安全衛生の充実	2.4	5.5	4.5
雇用保障	20.4	14.8	9.5
ワーク・ライフ・バランス	6.1	9.6	11.1
経営チェック機能の充実	3.5	5.3	6.2
相談活動、世話役活動などの組合員サービスの充実	1.6	3.4	4.7
パートや契約社員などの待遇改善や組織化	3.3	4.1	5.1
ボランティアなどの社会貢献活動	1.7	1.8	3.0
税制、福祉、医療などの政策制度要求	5.7	13.4	12.2
労働法制の見直しを働きかける活動	0.7	2.8	7.0
政治・政策活動	1.3	3.0	8.3
無回答	0.7	1.0	1.8

Q26 労働組合のあり方として、あなたの考えに近いのはどれですか。

	Aに賛成	どちらかと言え ばA	どちらとも言 えない	どちらかと言 えればB	Bに賛成	
組合員の雇用・労働条件確保に専念	31.1	42.5	15.1	8.4	31.1	未組織労働者のためにも活動
労働条件改善（賃上げ）を中心	18.1	29.4	35.2	12.0	4.4	賃上げ以外の課題に重心を
労働条件向上に必要なら会社と闘うべき	14.3	23.8	31.2	22.6	7.0	業績向上のため会社と協調すべき
国際平和・人権問題にも取り組むべき	6.9	21.7	37.1	20.4	13.1	国際平和・人権問題には取り組まない
企業別労働組合を超えた連帯を重視	12.4	34.8	37.1	11.5	3.4	企業別労働組合の枠内で活動
組合員の意見を吸い上げて反映する	28.9	40.7	16.6	9.4	3.4	執行部がリーダーシップを発揮すべき

Q27 あなたの会社の労働組合は全体的に見て、役に立っていると思いますか。

そう思う	77.4
そう思わない	3.6
どちらとも言えない	18.2
無回答	0.7

Q27-1 「1. そう思う」と答えた方に伺います。どのような点で役に立っていると思いますか。

賃金引き上げに影響力を発揮	26.3
雇用を守ってくれている	23.5
労働環境の改善に努めてくれている	20.4
職場の問題解決に取り組んでいる	9.3
経営に対するチェック機能を果たしている	1.7
従業員の意見を経営側に伝えている	12.7
言いたいことが言える風土作りに貢献	2.3
政治に対して一定の影響力を発揮	3.7
その他	0.2

Q27-2 「2. そう思わない」「3. どちらとも言えない」と答えた方に伺います。どうしてそのように思うのでしょうか。

低い賃上げしか勝ち取れないから	10.9
長時間労働を是正できないから	5.9
雇用を守りきれていないから	4.3
職場の問題解決に力を発揮できていない	13.1
経営側の言いなりになっている	25.1
従業員の意見を経営側に十分に伝えていない	11.5
言いたいことが言える風土作りに貢献していない	11.7
政治活動に熱心すぎる	12.3
その他	5.3

〔フェイスシート〕

F1 あなたの性別を教えてください。

男性	94.8
女性	4.5
無回答	0.7

F2 あなたの満年齢を教えてください。（今日現在）

20 歳代前半	4.9
20 歳代前後半	25.2
30 歳代前半	26.4
30 歳代前後半	23.3
40 歳以上	19.2
無回答	1.1

F3 あなたが、現在勤務している会社での勤務年数を教えてください。

～4 年	20.0
5 年～9 年	21.3
10 年～14 年	17.9
15 年～19 年	19.1
20 ～24 年	20.7
無回答	1.1

F4 あなたの職種は次のうちのどれですか。

事務	11.1
技術	23.7
技能	64.2
無回答	1.1

F5 職場委員になったのは初めてですか。

初めて	59.2
初めてではない	40.1
無回答	0.7

今回は何回目ですか

1 回目	1.8
2 回目	60.0
3 回目	22.1
4 回目	8.8
5 回目	3.9
6 回目以上	2.7
無回答	0.6

F6 職場委員の経験年数は何年ですか。複数回経験されている方は、通算した年数をお答えください。

1年以下	45.3
1年	16.4
2年	14.6
3年	5.7
4年	4.5
5年	2.8
6年以上	3.4
無回答	7.3

※〔組合活動について望むこと〕

自由意見記入率（％）	32.6
------------	------

※〔管理者に望むこと〕

自由意見記入率（％）	22.8
------------	------

単純集計（２） 職場委員長と評議員

Q1 あなたの労働組合での職場役員名は次のうちのどちらですか。

職場委員長	32.8
評議員	66.8
無回答	0.4

Q2 誰から職場委員長あるいは評議員をやってほしいといわれましたか。

前任の職場委員長や評議員	54.4
専従の執行委員	11.2
職場会で決まった	1.4
ある種の順番が決まっていた	3.7
職場の上司（組合からの依頼に基づき）	27.6
自ら進んで手をあげた	0.3
その他	1.4

Q3 今の職場役員をやってほしいと言われたとき、どう感じましたか。

積極的に引き受けよう	10.1
積極的ではないが前向きに	51.0
引き受けざるをえない	26.3
できれば引き受けたくない	10.9
絶対に引き受けたくない	1.2
特に何も感じなかった	0.4

Q4 職場委員長や評議員になったとき、その使命について説明を受けましたか。

受けた	78.1
受けなかった	13.0
覚えていない	8.1
無回答	0.8

Q4-1 「1. 受けた」と答えた方に伺います。誰が説明してくれましたか。

前任の職場委員長や評議員	47.1
他の職場委員長や先輩の評議員	7.5
専従の執行委員	17.6
職場の管理職	2.0
新任の職場委員長や評議員に対する研修会	24.7
その他	1.0

Q4-2 「2. 受けなかった」「3. 覚えていない」と答えた方に伺います。職場委員長、評議員の役割や使命をどのようにして知りましたか。

前任者を見て	57.1
組合の資料を読んで理解	22.4
関係者に聞いて調べた	6.1
今もよくわからない	8.2
その他	6.1

Q5 職場委員長や評議員として活動する時間は、週にどれくらいですか。

(1) 大きなイベントがある時期

30分未満	0.8
30分～1時間未満	12.1
1時間～2時間未満	32.4
2時間～3時間未満	14.2
3時間以上	40.1
無回答	0.4

(2) 通常の時期

30分未満	14.6
30分～1時間未満	36.4
1時間～2時間未満	19.4
2時間～3時間未満	16.2
3時間以上	13.0
無回答	0.4

Q6 職場委員長や評議員をすることは、あなたにとって負担になっていますか。

(1) 時間面の負担

負担になる	28.3
どちらかと言うと負担になる	47.4
どちらとも言えない	16.6
どちらかと言うと負担にならない	3.2
負担になっていない	3.6
無回答	0.8

(2) 精神面での負担

負担になっている	19.0
どちらかと言うと負担になる	39.3
どちらとも言えない	23.9
どちらかと言うと負担にならない	8.9
負担になっていない	8.1
無回答	0.8

Q7 職場委員は、職場会をどの程度開催していますか。

(1) 大きなイベントがある時期

a. 開催頻度

週に2～3回	4.5
週に1～2回	40.9
2週間に1回程度	23.9
月に1～2回程度	27.5
ほとんど開かない	1.6
無回答	1.6

b. 開催時間帯

昼休み	83.0
勤務時間終了後	4.5
昼休みと勤務終了後	10.5
無回答	2.0

c. 1回当たりの所要時間

10分未満	0.4
10分～19分	19.4
20分～29分	23.5
30分～39分	36.0
40分以上	17.0
無回答	3.6

d. 出席状況

ほぼ全員	54.7
9割程度	13.4
8割程度	13.0
7割程度	8.5
それ以下	8.9
無回答	1.6

(2) 通常の時期

a. 開催頻度

週に2～3回	0.4
週に1～2回	17.0
2週間に1回程度	18.6
月に1～2回程度	45.3
ほとんど開かない	17.0
無回答	1.6

b. 開催時間帯

昼休み	79.4
勤務時間終了後	5.3
昼休みと勤務時間終了後	8.9
無回答	6.5

c. 1回当たりの所要時間

10分未満	2.8
10分～19分	25.5
20分～29分	22.3
30分～39分	29.1
40分以上	13.0
無回答	7.3

d. 出席状況

ほぼ全員	50.6
9割程度	15.0
8割程度	10.1
7割程度	9.7
それ以下	8.1
無回答	6.5

Q8 職場会を開催することによって、伝えるべきことは組合員に伝わっていると思いますか。

そう思う	23.9
どちらかと言うとそう思う	49.8
どちらとも言えない	21.1
どちらかと言うとそう思わない	4.9
そう思わない	0.0
無回答	0.4

Q9 職場役員や組合員に情報伝達する手段として最も多く使う手段は何ですか。

e-メール（パソコン、携帯）	30.4
資料の閲覧	30.0
資料の掲示	8.1
呼びかけ	26.7
その他	2.0
無回答	2.8

Q10 職場役員や組合員に対する情報伝達にメールをどの程度利用していますか。

(1) 専従の執行委員から職場のメンバーに伝えて

ほしいと言われた事項

毎回利用している	28.3
頻繁に使っている	24.7
時々利用している	26.3
利用していない	20.6

(2) 職場委員会開催のお知らせ

毎回利用している	44.9
頻繁に使っている	10.9
時々利用している	13.0
利用していない	30.8
無回答	0.4

(3) 職場委員会で決まった内容

毎回利用している	20.6
頻繁に使っている	17.4
時々利用している	21.1
利用していない	40.5
無回答	0.4

(4) イベント等の開催のお知らせ

毎回利用している	27.1
頻繁に使っている	20.6
時々利用している	19.4
利用していない	32.4
無回答	0.4

Q11 組合役員や組合員への情報伝達にメールを使うことについて、どう考えていますか。

積極的に使うべき	19.0
内容により使い分ける	51.8
やむを得ず使っている	13.4
良くないと思う	14.2
無回答	1.6

Q12 あなたの職場の直属の上司は、労働組合活動に理解を示してくれていますか。

理解している	66.8
どちらかと言うと理解している	25.5
どちらとも言えない	6.1
どちらかと言うと理解していない	0.8
理解していないと思う	0.8

Q13 あなたの職場には、何でも自由にものが言える雰囲気がありますか。

あると思う	39.3
どちらかと言うとあると思う	40.9
どちらとも言えない	15.8
どちらかと言うとないと思う	2.8
ないと思う	1.2

Q14 あなたの職場の職場委員と、どれくらいの頻度で会っていますか。

(1) 大きなイベントがある時期

ほぼ毎日	26.3
週に2～3回	30.0
週に1～2回	35.2
2週間に1回程度	4.0
月に1～2回程度	3.2
ほとんど会わない	0.8
無回答	0.4

(2) 通常の時期

ほぼ毎日	19.8
週に2～3回	13.0
週に1～2回	33.2
2週間に1回程度	19.4
月に1～2回程度	13.0
ほとんど会わない	0.8
無回答	0.8

Q15 あなたの職場委員会の職場委員は、職場委員としての役割を十分果たしていると思いますか。

そう思う	30.0
どちらかと言うとそう思う	53.8
どちらとも言えない	13.4
どちらかと言うとそう思う	1.6
そう思わない	0.8
無回答	0.4

Q16 専従の執行委員は、あなたの職場委員長、評議員としての活動を支援してくれていると思いますか。

そう思う	63.6
どちらかと言うとそう思う	27.1
どちらとも言えない	7.3
どちらかと言うとそう思う	0.8
そう思わない	0.8
無回答	0.4

Q17 あなたの職場の先輩組合員（職場委員長、評議員経験者など）は、あなたの職場委員長、評議員としての活動を支援してくれていると思いますか。

そう思う	42.5
どちらかと言うとそう思う	34.8
どちらとも言えない	13.4
どちらかと言うとそう思う	3.2
そう思わない	5.7
無回答	0.4

Q18 あなたの職場の組合員は、労働組合の活動にどれくらい関心を持っていますか。

関心が高い人が多い	3.2
どちらかと言うと関心の高い人が多い	35.2
どちらとも言えない	35.6
どちらかと言うと関心の低い人が多い	18.2
関心の低い人が多い	7.3
よくわからない	0.0
無回答	0.4

Q19 あなたの職場の組合員は、労働組合を頼りがいのある存在だと感じていますか。

感じている人が多い	5.3
どちらかと言うと感じている人が多い	36.4
どちらとも言えない	38.9
どちらかと言うと感じてない人が多い	11.7
感じていない人が多い	5.3
よくわからない	1.2
無回答	1.2

Q20 あなたの職場の組合員から、悩みなどを相談されたことがありますか。

ある	71.7
ない	28.3

Q20-1 「1. ある」と答えた方に伺います。

(1) この一年間に何回くらい相談されましたか。(件数)

1回未満	15
2回～3回	79
4回～5回	34
6回～10回	28
11回以上	14
無回答	7

(2) どのような内容の相談が最も多かったですか。(件数)

仕事の内容、負荷や働き方	35
労働条件	91
金銭面	11
職場の人間関係	11
メンタルヘルス	6
私生活上のこと	4
その他	4
無回答	15

(3) 相談にのるにあたって誰かに助言を求めましたか。

1. 求めた (件数)

職場委員長あるいは評議員	21
職場役員の経験者	22
専従の執行委員	72
職場の上司	27
職場の先輩や同僚	2
その他	2
無回答	1

2. 求めなかった (件数)

求めなかった	28
無回答	2

Q21 職場委員長、評議員になってどのような点が変化しましたか。

	そう思う	そう思わない	どちらとも言えない	無回答
職場の仲間とよく話すようになった	86.6	5.3	5.7	2.4
職場の管理職とよく話すようになった	50.2	29.1	18.2	2.4
他部署の知り合いが増えた	79.8	10.1	7.7	2.4
会社の経営状態がよくわかるようになった	78.5	7.7	11.3	2.4
社会や政治に対する関心が強くなった	78.9	9.3	9.3	2.4
背後にある事実関係に注意を向けるようになった	71.3	13.8	12.1	2.8
特に変化はない	8.5	0.4	—	91.1

①職場役員とよく話すようになった

そう思う	86.6
そう思わない	5.3
どちらとも言えない	5.7
無回答	2.4

②職場の管理職とよく話すようになった

そう思う	50.2
そう思わない	29.1
どちらとも言えない	18.2
無回答	2.4

③他部署の知り合いが増えた

そう思う	79.8
そう思わない	10.1
どちらとも言えない	7.7
無回答	2.4

④会社の経営状態がよくわかるようになった

そう思う	78.5
そう思わない	7.7
どちらとも言えない	11.3
無回答	2.4

⑤社会や政治に対する関心が強くなった

そう思う	78.9
そう思わない	9.3
どちらとも言えない	9.3
無回答	2.4

⑥背後にある事実関係に注意を向けるようになった

そう思う	71.3
そう思わない	13.8
どちらとも言えない	12.1
無回答	2.8

⑦特に変化はない

そう思う	8.5
そう思わない	0.4
どちらとも言えない	—
無回答	91.1

Q22 職場委員長、評議員として活動することにやりがいを感じていますか。

感じている	22.3
どちらかと言うと感じている	47.0
どちらとも言えない	24.3
どちらかと言うと感じていない	3.6
感じていない	1.2
わからない	0.8
無回答	0.8

Q23 組合活動を進める上で困っている点は何ですか。

組合員が関心を示さない	21.2
職場会の集まりが悪い	8.4
コミュニケーションがとれていない	13.5
雇用形態が違い、やりにくい	14.3
管理職が問題解決に熱心ではない	9.6
周囲の支援が少ない	3.4
協力的雰囲気を作りづらくなっている	5.7
長時間労働が常態化している	3.4
困ったときに相談する人がいない	0.5
困っていることはない	11.1
その他	8.9

Q24 あなたは、専従の執行委員になってほしいと言われたらどうしますか。

引き受けてもいいと思う	2.8
場合によっては引き受けてもいいと思う	15.4
できれば引き受けたくない	34.0
絶対に引き受けたくない	38.5
わからない	8.9
無回答	0.4

Q25 取り組み課題のうち

(ア) 現在の労働組合が力を入れている活動

	1位	2位	3位
賃金・一時金の引き上げ	66.8	12.6	7.7
長時間労働の解消や休日・休暇のとりやすさの実現	11.3	31.2	12.6
適正な要員の確保	0.8	5.3	2.4
安全衛生の充実	4.9	4.0	6.5
雇用保障	4.0	9.7	6.5
ワーク・ライフ・バランス	8.9	20.2	19.4
経営チェック機能の充実	0.4	0.4	1.6
相談活動、世話役活動などの組合員サービスの充実	0.4	1.6	6.1
パートや契約社員などの待遇改善や組織化	0.0	1.2	5.3
ボランティアなどの社会貢献活動	0.0	0.4	0.8
税制、福祉、医療などの政策制度要求	0.0	0.4	5.7
労働法制の見直しを働きかける活動	0.0	1.2	0.0
政治・政策活動	2.4	10.9	24.3
無回答	0.0	0.8	1.2

(イ) 今後力を入れるべき活動

	1位	2位	3位
賃金・一時金の引き上げ	24.3	8.9	7.7
長時間労働の解消や休日・休暇のとりやすさの実現	8.1	13.8	7.3
適正な要員の確保	8.5	13.0	6.5
安全衛生の充実	4.9	4.5	6.1
雇用保障	21.1	14.2	6.5
ワーク・ライフ・バランス	10.5	11.3	11.7
経営チェック機能の充実	5.7	7.3	6.1
相談活動、世話役活動などの組合員サービスの充実	2.4	2.0	6.1
パートや契約社員などの待遇改善や組織化	2.8	5.3	4.0
ボランティアなどの社会貢献活動	1.6	2.4	5.7
税制、福祉、医療などの政策制度要求	6.9	13.8	14.2
労働法制の見直しを働きかける活動	1.2	2.0	6.9
政治・政策活動	2.0	0.8	10.1
無回答	0.0	0.8	1.2

Q26 労働組合のあり方として、あなたの考えに近いのはどれですか。

	Aに賛成	どちらかと言え ばA	どちらとも 言えない	どちらかと言え ばB	Bに賛成	
組合員の雇用・労働条件確保に専念	24.7	44.5	16.2	7.7	2.8	未組織労働者のためにも活動
労働条件改善（賃上げ）を中心	10.1	32.0	38.1	13.8	2.0	賃上げ以外の課題に重心を
労働条件向上に必要なら会社と闘うべき	9.7	21.1	31.6	26.7	6.5	業績向上のため会社と協調すべき
国際平和・人権問題にも取り組むべき	3.6	21.5	36.0	25.9	8.9	国際平和・人権問題には取り組まない
企業別労働組合を超えた連帯を重視	11.3	35.2	34.0	12.6	2.4	企業別労働組合の枠内で活動
組合員の意見を吸い上げて反映する	28.3	34.0	20.2	10.9	2.4	執行部がリーダーシップを発揮すべき

Q27 あなたの会社の労働組合は全体的に見て、役に立っていると思いますか。

そう思う	83.4
そう思わない	2.0
どちらとも言えない	10.1
無回答	4.5

Q27-1 「1. そう思う」と答えた方に伺います。どのような点で役に立っていると思いますか。

賃金引き上げに影響力を発揮	24.0
雇用を守ってくれている	19.2
労働環境の改善に努めてくれている	23.0
職場の問題解決に取り組んでいる	12.9
経営に対するチェック機能を果たしている	2.6
従業員の意見を経営側に伝えている	12.4
言いたいことが言える風土作りに貢献	1.9
政治に対して一定の影響力を発揮	3.7
その他	0.3

Q27-2 「2. そう思わない」「3. どちらとも言えない」と答えた方に伺います。どうしてそのように思うのでしょうか。

低い賃上げしか勝ち取れないから	11.3
長時間労働を是正できないから	11.3
雇用を守りきれっていないから	1.6
職場の問題解決に力を発揮できていない	9.7
経営側の言いなりになっている	12.9
従業員の意見を経営側に十分に伝えていない	8.1
言いたいことが言える風土作りに貢献していない	16.1
政治活動に熱心すぎる	19.4
その他	9.7

【フェイスシート】

F1 あなたの性別を教えてください。

男性	91.1
女性	4.0
無回答	4.9

F2 あなたの満年齢を教えてください。（今日現在）

20 歳代後半	3.6
30 歳代前半	9.7
後半	25.9
40 歳代前半	26.3
後半	22.7
50 歳代以上	6.9
無回答	4.9

F3 あなたが、現在勤務している会社での勤務年数を教えてください。

1年未満	2.1
2年～5年	8.5
6年～10年	12.7
11年～15年	16.9
16年～20年	25.4
21年～25年	5.5
26年～	28.8

F4 あなたの職種は次のうちのどれですか。

事務	10.1
技術	24.7
技能	59.9
無回答	5.3

F5 職場委員になったのは初めてですか。

初めて	76.1
初めてではない	22.7
無回答	1.2

今回は何回目ですか

1回目	3.6
2回目	48.2
3回目	32.1
4回目	14.3
6回目	1.8

F6 職場委員の経験年数は何年ですか。複数回経験されている方は、通算した年数をお答えください。

1年以下	16.6
1年	39.3
2年	14.2
3年	9.3
4年	6.1
5年	2.8
6年	4.0
無回答	7.7

※〔組合活動について望むこと〕

自由意見記入率	37.7
---------	------

※〔管理者に望むこと〕

自由意見記入率	27.9
---------	------

単純集計（２） 管理者

Q1 あなたと労働組合役員の関わり方についておたずねします。

（１）日常主に会って情報交換している組合役員は誰ですか。

職場委員	33.9
職場委員長・評議員	42.5
支部長・副支部長・専従の執行委員	8.8
特にいない	14.2
無回答	0.7

（２）（１）で答えた職場役員の方とは、どの程度の頻度で会っていますか。

週に３回以上	26.3
週に１回程度	15.6
月に１～２回	30.7
ほとんどない	13.4
その他	5.0
無回答	8.9

（３）職場役員と会って情報交換することは、あなたが職場運営をしていく上で役に立っていると思いますか。

そう思う	33.7
どちらかと言うとそう思う	39.7
どちらとも言えない	19.2
どちらかと言うとそう思わない	3.4
そう思わない	2.8
無回答	1.3

Q2 あなたは、組合役員とのコミュニケーションが十分にできていると思いますか。

そう思う	14.5
どちらかと言うとそう思う	41.0
どちらとも言えない	15.8
どちらかと言うとそう思わない	17.1
そう思わない	11.0
無回答	0.6

Q2-1 「３．どちらとも言えない」「４．どちらかというと思わない」「５．そう思わない」と答えた方に伺います。どうしてそのように考えるのでしょうか。

職場役員とのコミュニケーションの回数が十分でない	44.5
１回に費やせるコミュニケーションの時間が十分でない	13.1
一方的な情報の伝達になり、双方向のコミュニケーションになっていない	27.1
意見を求めても反応がない	1.3
その他	13.6
無回答	0.4

Q3 職場運営について、あなたが気になっていることは何でしょうか。

部下の育成が十分にできていない	16.6
部下とのコミュニケーションが取りにくくなっている	5.6
社員、派遣社員、期間従業員などいろいろな雇用形態の人がいてやりにくい	4.2
協力して問題に取り組もうという姿勢を持った部下が相対的に少なくなっている	8.8
各自の仕事に没頭し、助け合う雰囲気が弱くなっている	9.1
部下からの積極的な意見具申が少なくなっている	11.7
仕事の配分がうまくいかず、特定の人の負荷が大きくなってしまう	9.0
長時間労働が常態化している	1.4
正社員とそれ以外の雇用形態の人たちの協力関係がうまくいっていない	0.1
改善活動が以前ほど進まなくなった	3.7
メンタルヘルスになったがいる	4.8
他職場との連携を取る際に以前に増して労力が必要になった	6.6
その他	2.1
気になっていることはない	0.6
無回答	15.6

Q4 あなたの職場には、何でも自由にものが言える雰囲気がありますか。

あると思う	21.6
どちらかと言うとあると思う	61.3
どちらとも言えない	14.2
どちらかと言うとないと思う	2.8
ないと思う	0.2

Q5 これまでに、あなたの部下が職場役員（職場委員長・評議員・職場委員）になったことがありますか。

ある	78.8
ない	21.2

Q5-1 「1. ある」と答えた方に伺います。あなたは、その部下が組合活動を行いやすいように何らかの配慮をしましたか。

何らかの配慮をした	72.6
春の交渉などの重要なテーマのときは配慮したが、それ以外は特に配慮しなかった	14.4
特に配慮しなかった	13.0

Q6 部下が職場役員として活動しやすいように、職場管理者は仕事の配分や時間面で何らかの配慮をすべきだと思いますか。

そう思う	40.2
どちらかと言うとそう思う	38.7
どちらとも言えない	10.2
どちらかと言うとそう思わない	3.5
そう思わない	1.9
無回答	5.4

Q7 これまで、あなたの部下が、労働組合の専従執行委員になったことがありますか。

ある	11.2
要請があったが組合と相談の上で断った	0.4
ない	88.5

Q7-1 「1. ある」と答えた方に伺います。あなたは、そのとき、どのように対応しましたか。

前向きにとらえて即座に了解した	46.7
「困ったな」とは思ったが、本人のためになると思ったので送り出した	50.0
仕方なく送り出した	3.3

Q8 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。

そう思う	27.0
どちらかと言うとそう思う	43.9
どちらとも言えない	24.4
どちらかと言うとそう思わない	3.5
そう思わない	0.9
無回答	0.2

Q8-1 「3. どちらとも言えない」「4. どちらかと言うとそう思わない」「5. そう思わない」と答えた方に伺います。

今後、あなたの職場役員の活動でより充実してほしいと思うことは何ですか。

原理原則を強調しすぎないこと	10.3
柔軟な職場運営に理解を示すこと	20.0
協力して職場を良くしていこうという姿勢	35.5
組合員のホッペを収集してくれること	27.1
組合員間のトラブルを解決するために力を貸してくれること	1.3
その他	4.5
無回答	1.3

Q9 職場運営上でトラブルが発生したとき、状況を把握した上であなたが取る対応はどれが最も多いですか。

事実関係を明確にしてから自分の力で解決を試みる	35.8
上司（部長・担当役員等）と相談して解決を図る	48.8
人事担当部署に相談する	8.9
職場役員に相談し、協力して解決しようと試みる	1.9
その他	3.5
無回答	1.1

Q10 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。

そう思う	7.8
どちらかと言うとそう思う	50.8
どちらとも言えない	30.7
どちらかと言うとそう思わない	8.8
そう思わない	1.9

Q11 あなたの会社の労働組合は、より良い企業にしていこうと役立っていると思いますか。

そう思う	36.5
どちらかと言うとそう思う	52.1
どちらとも言えない	9.9
どちらかと言うとそう思わない	0.9
そう思わない	0.2
無回答	0.4

〔フェイスシート〕

F1 あなたの性別を教えてください。

男性	99.8
女性	0.2

F2 あなたの満年齢を教えてください。(今日現在)

平均年齢(歳)	48.3
---------	------

F3 あなたが、現在勤務している会社での勤務年数を教えてください。

平均年数(年)	26.1
---------	------

F4 あなたが所属している部門の番号に○をつけてください。

経営企画・商品企画	2.6
総務・人事・調達・経理・財務・渉外・広報・情報	11.7
営業・お客様関連	3.0
製品開発・研究・先行開発・品質保証	22.0
生産技術	19.2
生産管理・製造	38.2
その他	2.6
無回答	0.7

F5 現在の役職に就いて何年経ちますか。

平均年数(年)	3.5
---------	-----

F6 あなたの職場には次の人たちは何人いますか。いない場合は0を記入してください。

社員	82.7
嘱託	1.0
他社からの出向者	1.5
派遣社員	4.4
期間従業員	9.2
パート・アルバイト	0.1
その他	1.0

F7 あなたは、組合役員の経験がありますか。経験のある役員名にすべて○をつけてください。経験のない方は「4. 組合役員の経験はない」に○をつけてください。

職場委員	40.1
職場委員長・評議員	23.7
専従の執行委員	3.1
組合役員の経験はない	33.1

※〔組合活動について望むこと〕〔管理者に望むこと〕

自由意見記入率	29.8
---------	------

第 21 期

より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場作り

発行月日 2010年5月

発行人 加藤 裕治

編集・発行 財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地

全労済豊田会館3F

電話(0565)27-2731 FAX(0565)27-2259

<http://www.sanseiken.com>

印刷・製本 (有) 第一プリント社