

企業別労働組合における人材確保の課題と「担い手」概念の検討

—女性、若者、非正規労働者への再組織化事例を中心に—

萩原久美子

目次

はじめに

- 1、活動環境の変化と人材確保の課題
 - (1) 職場との接点
 - (2) 組合活動への支持の低下と儀礼的無関心
 - (3) 世代構成の偏りと活動の継承困難
 - (4) 女性の参加と組織変革の行き詰まり
 - 2、「担い手」概念の転換と「参加」の多様性
 - 3、参加の回路構築に向けて——水平展開アプローチの実践
 - (1) 「参加」のハードルを取り除く——歩く、見せる、つなぐ
 - (2) 「参加」概念の問い直し——パートの組織化を通じて
 - (3) 全員参加型のリーダー体制へ
 - 4、水平展開アプローチとリーダー育成——青年部、女性部に着目して
 - (1) リーダーシップの形成——青年部、女性部の再評価
 - (2) 男性職場での女性リーダー育成
 - (3) 女性部と労働組合の組織変革
- まとめにかえて——担い手問題が拓く可能性

はじめに

企業別労働組合にとって「担い手」「役員のなり手」問題は今に始まったことではない。組合活動に無関心な組合員の増加や職場委員のなり手がいないという状況は高度成長期にすでに指摘されており(間 1960)、1980年代には組合員の求心力を高めようとユニオン・アイデンティティ運動が注目を集めたこともあった(稲上 1995)。その要因として、高度成長期を経て豊かになったライフスタイルや価値観の多様化による組合離れといった一般組合員側の傾向とともに(佐藤、藤村 1991)、企業別労働組合という組織形態からくる問題も様々に指摘されてきた。たとえば職業的なユニオンリーダーが育たないことや、経営側との一定の緊張関係を維持できる人材確保の

むずかしさ、ユニオンショップ制ではほぼ自動的に組合員になるため、組合員の主体的な参加意識が希薄になることである(間 1960、稲上 1981)。

だが、人材の確保、育成という課題は、組織率の長期低落傾向に加え、90年代の「グローバル経済」への適応を目指す構造改革を経て、今また新たな局面を迎えている。競争圧力の高まりと経営危機の中で行われた事業再編や人員整理の過程で、生産性向上を媒介とする労使協調によって団体交渉権を維持するパートナーシップ・モデルが揺らぎ、雇用の維持を含む労働条件に対する企業別労働組合の機能への疑義が生じている。労働組合の側でも事業再編や出向・分社化による労働組合員の減少・再編という危機に加え、24時間対応型の職場編成やシフトの複雑化、セキュリティの強化により、職場での一斉活動など当たり前と思われてきた職場活動の継続も困難になるケースも出ている。さらに製造、流通、サービスを中心に、パート従業員など職場での未組織労働者が増加し、正社員中心の組織形態をとる企業別労働組合の代表性も盤石とは言えない。

これらの環境変化を背景にして、企業別労働組合にとっての人材確保や育成は従前からの担い手の量的確保という側面のみならず、組合員からの労働組合活動そのものへの信頼、支持回復という質的な側面とがからみあう複合的かつ構造的な問題を内包するようになってきている。すなわち、人材確保や育成という課題には、まずもってユニオンショップ制のもとで組織化された組合員の「(再)組織化」と、パートなど未組織労働者の「組織化」という二つの組織化への対応が求められる状況があると言える。とりわけ企業内部で長期に定着する男性正社員をほぼ唯一の人材プールとしてきた企業別組合が、どのように活動の担い手の範囲を広げていけるのか。ドイツ、フランスの労使関係制度とは異なり、組織率の低下が直接的な影響力の低下となって現れる日本の労使

表1 調査対象の概要

	産業	組合員数	(女性)	(パート等非正規雇用者組織率)	末端職場組織数	インタビュー対象者(主なプロフィール)
A 労組	卸小売	24000	17000	80%	120	職場委員等から A 労組委員長を経て産別へ
		(6000)	(1000)	30%	100	
B 労組	運輸・通信	180000	26000	10%	400	支部役員を経て本部役員、産別へ
		(240000)	(57000)	(-)	(800)	
C 労組	製造	37000	6800	--	--	青年・女性部等から C 労組役員、産別へ
		(54000)	(15000)	(-)	(-)	
D 労組	製造	2300	300	9%	--	青年・女性部等を経て D 労組委員長、産別へ
		(3000)	(-)	3%	(-)	
E 労組	運輸・通信	55000	2500	40%	6300	支部役員、支部長を経て本部役員、産別へ
		(21000)	(1200)	58%	(1500)	
F 労組	運輸・通信	8500	300	--	120	青年・女性部等を経て F 労組三役、産別へ
		(10000)	(100)	(-)	160	

*数値は概数(上段:2012年時点、下段カッコ内は1990年時点)。インタビュー協力者のプロフィールは主なものとし、活動地域、性別、年齢は伏せた。そのため、単独の青年部、女性部の場合でも青年部・女性部と表記した。

関係制度のもとでは(鈴木 2006:287-289)、周辺の位置付けに留めてきた女性や組合離れが著しいとされる若者、さらにパート従業員など企業内部の未組織労働者への対応は無視できないものとなっている。

そこで、本稿では人材確保と育成への取り組みを企業別労働組合における「(再)組織化」の過程という観点からとらえ、その課題と新たな実践を分析、検討するものである。対象とするのは6つの労働組合の事例とユニオンリーダーへのインタビュー調査(表1)である¹。職場レベルでの人材確保からリーダーとしての人材育成へという過程において、女性、若者、非正規労働者など多様性を視野に入れた参加の仕組みがどのように組み込まれているのか、またいかにして一般組合員からの厚みある支持の回路への再構築を試みているのか。これらの点に着目する。

以下、第1節ではユニオンリーダーへのインタビューデータを用いながら、現時点での人材確保・育成をめぐる環境変化と課題について述べる。その課題に対していかなるアプローチが可能か。その点について第2節では既存の労働組合における女性やマイノリティの主流化という問題をめぐって英米で蓄積されてきたジェンダー視点からの研究を手がかりに、製造業を中心として展開してきた男性中心型労働組合における「担い手」「参加」概念の再検討を行う。第3節、第4節では、具体的な取り組み事例を検討する。その作業を通じ、主流労働運動において

前提としてきた組織モデルに適合的な内部ヒエラルキーを上昇する垂直型の人材育成だけでなく、一般組合員の多様性と多様な参加を包摂する広く厚みのある水平型の人材育成の必要性と、女性部・青年部といった文化的、社会的アイデンティティに基づく横断的連携による活動推進組織の重要性を主張する。

1、活動環境の変化と人材確保の課題

労働組合の組織率は1949年に55.8%を記録したのち、1950年代から70年代半ばまで30%前後で安定的に推移した。組織率はその後、長期低落傾向を示すようになるが、組合員数自体は90年代半ばまで1200万人台へと増加基調にあり、民間大企業の雇用拡大とユニオンショップ制とを基盤とする企業別組合の存在感を維持してきた。ところが、90年代後半以降、その労働組合員数そのものも減少局面に入り、日本の労働組合運動は1990年代半ばを境に「縮み」の局面に入ったと言われる(中村・2005)。

「なぜ役員のなり手がいないのか」「なぜだれも引き受けてくれないのか」という解決策の見えない苛立ちはユニオンリーダー自身の無力感にもつながっており、人材確保をめぐる「四重苦」という言葉も聞かれた。ではその「四重苦」とは具体的に何を指しているのか。以下、みていこう。

(1) 職場との接点

第1に事業整理、組織再編によって従来の職場レベルでの活動スタイルの維持が困難になり、日常活動の中で人材を見いだす機会の減少していることがあげられる。転籍・出向、分社化によって支部や分会が分散し、組合員の実態把握すら後手に回る（B労組）、「事業所が分割され、職場集会が開けなくなった」（E労組）という状況もある。「自社ビルからテナントビルへ職場が移り、職場集会をしようにも以前のように場所を確保できなくなった」「セキュリティ対策のため組合役員が自由に職場に出入りすることができなくなった」など活動の「場所」に制約がかかっていると指摘するユニオンリーダーもいた。

実際、2011年の労使関係総合調査でもその点は確認できる。組合活動のための企業施設の利用について「要求した場合には常に利用できる」とする回答は「定期的の会合」（82.3%）、「臨時の会合」（80.3%）、「闘争準備等のための活動」（67.9%）、「リクリエーション等その他の日常活動」（77.5%）となっているが、2001年の同調査と比べると厳しくなっている。特に、企業規模5000人以上では「定期的の会合」が「要求しても利用できない」とした回答が2001年に比べ7.6ポイント増の29.9%、「臨時の会合」については同1.2ポイント増の26.9%、「闘争準備等のための活動」は9.3ポイント増の35.6%、「リクリエーション等その他の日常活動」は3.7%増の32.8%と軒並み上昇しており、職場の施設を利用しづらくなっている様子がうかがえる。

それは一般組合員にとっては労働組合がますます職場の日常から遠くなるという事態でもあり、C労組の調査では「労働組合は何をしているのかわからない」という回答が男性では約30%、女性では約34%にのぼり、24歳以下では実に半数を占めた。「組合離れ」ではなく、組合への日常的なアクセスが低減し、「労働組合」の存在や活動を知らなくても当たり前という状況が現実のものになりつつある²。人材育成という点においても、職場委員や役員の具体的な存在に触れながら労働組合活動を継承していく機会が減少するというもうひとつの困難にもつながっていくことになる。

(2) 組合活動への支持の低下と儀礼的無関心

第2にあげられるのは事業整理、人員整理の過程

で、労働組合活動への支持が揺らぎ、労働組合活動そのものを敬遠する傾向が強まっていることである。経営業績悪化への対応として社の希望退職者公募への同意を余儀なくされたD労組では、人員整理の直後に行った調査で、組合員の半数が労働組合を「経営に対する発言力が全くない」と見なし、約6割が会社にも組合にも帰属意識を持たないと回答する危機的な状況を経験した。労働組合が基本的労働条件を擁護できない。そのことが労働組合への支持低下に一挙に現れたのである。さらに、企業組織の再編等に伴う労働協約の合意率は団体交渉に関する事項では63.8%にすぎず³、外資系企業による買収、M&Aによる企業組織再編によって賃金の低下など労働条件が不利になる傾向も確かめられている（久本2005）。こうした経験から肝心な時に組合員の労働条件や雇用を守れなかったという無力感を語るユニオンリーダーもいた。

労働組合に反感を持っているわけではないが、大卒比率の高い職場では積極的にかかわらない方が無難だという態度を指摘するケースもある。

C労組の意識調査では「自ら執行委員となって取り組みたい」「自ら職場委員となって取り組みたい」と考えている組合員は全体の約4%に過ぎない。「執行委員・職場委員を通じて意見を言いたい」「組合主催の集会などを通じて意見を言いたい」というレベルの関与でも組合員全体の12%にとどまった。新技術の開発速度をグローバルに競う中での成果主義の導入をきっかけとして、労組活動の経験は評価されないというキャリアロスへの警戒心や、労働組合の専従役員になれば一定期間、職場を離れることになることから起きるスキルロスへの不安が大きくなってきたことが作用しているともいう。そのため職場によっては「男性は戦力だから出せない」という本音を女性活用の名目にすりかえ、女性を役員候補に据えるねじれが起きているという指摘もあった。

ユニオンリーダーの側もまた葛藤している。念願の企業に就職した若い世代に職業上のキャリアへの思いと労働組合とを天秤にかけるような選択を迫るべきなのか（B労組、C労組）。加えて、就業時間外や週末に行われる労働組合の活動は「あまりにも手弁当の世界。（非専従の職場委員には業時間内での活動を認めるなど）仕事をしながらできるような活動のありかたや活動に対する保障がもう少し必要では

ないか」という声も聞かれた。

(3) 世代構成の偏りと活動の継承困難

第3に平成不況期の採用抑制によって世代構成の偏りが生じ、世代交代や組合活動の継承が困難になっていることも問題となっている。

「50歳以上しかいない支部・分会がある」(B労組)「組合活動を活発にしていた団塊の世代が抜け、昔を知らない若い世代が入ってくる。ところが、採用抑制でその間に来るはずの中堅世代がいない。今のままではストを打てと言われてもできない」(F労組)など企業内部で長期に定着する男性正社員をほぼ唯一の人材プールとしてきたこともあり、相当に深刻な事態が明らかにされた。

その対応として、よりいっそう少数精鋭のリーダー育成を目指すことも一つの方途として模索されている。実際、階層的なユニオンリーダー研修に力を入れる産別組織もある。しかし、少数精鋭と従来型の組織モデルを維持しようとすればするほどそこで指し示されるリーダー像はたとえば「仲間のために」「ビジョンを示し」「コミュニケーション能力や交渉スキルに長け」「決断力と統率力があり」「魅力的で」「専門知識と経験を兼ね備えた」「変化に対応できるプロフェッショナル」といった全方位型のハイパー能力人材の理想型となっていく⁴。

かといって、仮にこうした人材が実在したとしても、経営側に人材が引っぱり張られていくという従来からの課題に直面するという。また人材を確保できたとしても業務集約や職場再編の過程に対応する形で組合員数が減少しており、組合財政が厳しく、専従として労働組合内部での「昇進」構造にのっていきけるという時代でもなくなっている。連合傘下の単組(平均組合規模4000人強)では財政状況を理由に専従役員数が2003年の8.5人から2008年には7.1人へと減少傾向にある⁵(日本労働組合総連合・連合総合生活開発研究所2008)。企業別組合内部でのポストが減少しているのが現実で「労働組合の中でのキャリア展望も見えにくくなっている中で、本当にこの人を引っ張り込んでいいのか。迷う」(B労組)という状況が生まれている。

(4) 女性の参加と組織変革の行き詰まり

第4に、女性の組織化という課題がある。雇用者

に占める女性の割合は1970年の27%から2013年には43.3%へと増加しているが、組織率の男女間格差は2012年、男性21.4%に対し女性12.6%と、1985年から約四半世紀もの間、まったく縮まっていない。E労組ではこの20年間に職場で未組織の非正規労働者が5倍に増加し、その半数を女性が占める。その結果、管理職をのぞく職員数全体で見れば企業内組織率はかつての約60%から40%を下回るようになり、過半数代表としての労組の存在が揺らいでいる。

この事態にユニオンリーダーの側も職場の女性、特に非正規で働く女性の組織化や人材育成の必要性は認識しているものの、具体的なアクションや成果に結び付けるのが難しい状態が続いている。女性リーダーの育成の障壁として「男社会」「女性に優しくない組織」「飲み会が多い、泊りも多い」という組織側の問題も指摘された。しかし、男性中心の組織文化を見直す議論に至る前に、女性は結婚・出産・育児などライフイベントによる影響を受けやすく「やっぱり難しい」「子どもがいると無理」という認識がインタビューの過程でも繰り返された。

しかし、後述するように、女性にとっての家族生活の意味を過度に強調することによって結果的に労働組合は「女性向き」の組織ではないというイメージを強化し、女性を遠ざけていくだけでなく、女性の側からも「夫の無理解と家事を盾に労働組合をやりたいがらない」(高木、連合総合男女平等局2004:224)という労働組合に対する回避行動にもつながる。

しかも離婚・未婚・単身世帯の増加など家族の変動によって、働きながら介護・育児・家事を担う人も増加しており、オンオフ構わず食欲に時間を求めてくる労働組合のありかたは少なくとも単組レベルでは女性だけでなく男性にとっても確実に非現実的なものになりつつある。インタビューでも「共働きのので役員を引き受けられない」とする男性の登場が指摘されている。労働組合は将来のユニオンリーダーの育成とその人材確保に危機感を持ちながらも、実際には本来あるべき「だれもが参加できる」組織への変革の必要性はさほど深刻にはとらえられていない事態があると言える。

以上のように、90年代以降の経営環境や労働政策

の変化、さらに企業の度重なる事業再編のもとで、「四重苦」が複合的な困難を生み出すようになっていく。従来の職場活動の維持や職場単位でのヨコのつながりの形成が困難になるだけでなく、企業組織に対応して編成されてきた労働組合の組織体制や職員の年齢構成も変化を余儀なくされている。そのため活動基盤である既存のピラミッド型の組織体制の維持や組織運営の継承の基盤も揺るがされている。またユニオンショップ制のもとで人材のプールとされてきた男性正社員自体の職員構成や価値観が変化する一方、高齢化あるいは若年化といった年齢の偏り、女性や非正規雇用の増加など人的資源の動員構造そのものも変化している。しかも、労働組合に対する信頼も衰えており、変化する動員構造のうちから新たな人材を引き付けることも難しい状況にあると言える。

ユニオンリーダーたちはこのように「四重苦」を認識しながらも「どうすればいいのか、正直なところ、見えない」状態にある。とはいえ、そこには従来の「人材」「担い手」観からの転換軸を今なお見いだしていないという問題も内包されている。

既存のピラミッド型の組織体制の維持や組織運営の継承を第一として少数精鋭のリーダー育成と専門集団化を目指すのか。それとも人的資源の動員構造そのものも変化と労働組合への信頼を第一として、一般組合員からの厚みある支持と参加の回路を回復し、女性、若者、非正規労働者など多様性を視野に入れた参加の仕組みを作り上げていくのか。労働組合による取り組み事例とそのアプローチを考察するにあたって、まずジェンダー視角からの批判的検討をもとに既存の労働組合が想定する「担い手」概念とその限界を整理しておこう。

2、「担い手」概念の転換と「参加」の多様性

そもそも労働組合にとっての担い手とはだれか。また労働組合に参加するとはいったい、どのようなレベルでの行為を指すのか。英米圏を中心とするジェンダー視角からの労働運動研究は主流労働運動研究への批判的検討を通じてこの問題を大きく扱ってきた（萩原 2011）。特にジェンダー視角からの分析枠組みに影響を与えたのは、90年代以降のアメリカ労働組合運動の再活性化においてサービス産業を中

心とするヒスパニック、アジア系の移民と女性が主要な担い手となっていったことである（ケント・ウォン 2003、萩原 2007）。ジェンダー視角からの労働運動研究は、労働組合において女性の参加が進まない要因をもっぱら女性の家事・育児負担に求めてきたが、そうした従来の分析枠組みから離れ、労働組合それ自体に内在するジェンダー構造へとその分析の視点を転換していったのである（萩原 2011）。

そもそも労働組合は歴史的に男性中心の製造業を活動基盤として、賃金や労働条件など経済的な関心事項に置き、集団的交渉に有利なピラミッド型の命令系統のもとで組織的な一斉行動を展開してきた。そうした組織モデルにおいては、高い組織率と労働組合活動を熟知しているメンバーの存在を前提としてきた。つまり経済的な利害事項の交渉に際し少数精鋭の中核的リーダーのもとで各拠点リーダーが一般組合員を一挙に動員できる組織が労働組合の標準的な組織とされたのである（Simpson and Kaminski 2007）。また標準的な組合員とは典型的には男性稼ぎ主であり、職場を代表して労働組合の公式的な意思決定過程に関与できる組合員のことを意味したのである。

しかし1970年代半ば以降のポスト工業化の過程で経済的アイデンティティ（労働者階級）を基軸として結集する動員構造から、ジェンダー、人種、エスニシティ、性的志向など文化的、社会的アイデンティティを基軸とする動員構造へと移行している（Piore and Safford 2006）。この変化は無視できないものとなっており、実際に女性やマイノリティが労働組合を通じて経済的社会的不利益の是正を求めると同時に、男性稼ぎ主を標準とする労働組合文化の変革と意思決定への参加を要求するようにもなっている⁶。

ところが、従来型の組織モデルはなお男性を普遍的な標準労働者として位置づける労使関係制度に埋め込まれており、ワックマンはその制度において女性は標準労働者とは異なる存在として周辺化されるだけでなく、女性にとっての家族生活の存在を強調することによって労働組合は組織変革から目をそらしているのだと主張する（Wajcman 2000）。さらにグリーンらは意思決定過程における公式的なポジションや労働組合内部の「昇進」への意欲、関与という従来の組織モデルに基づく「担い手」「参加」概念が、

一般組合員の多様性や女性の労働組合への関与や活動への意欲を不可視化していると強調する (Greene and Kirton 2003)。

たとえば、男性が過半数を占める労働組合を対象としたイギリスの事例研究では、労働組合活動を多種多様な社会的活動の一つであるという相対化を行ったうえで、職場委員を引き受ける女性に参加の意義を聞いている。そこで明らかになったのは、女性たちが具体的な職場で仲間を支えられながら中心的な役割を果たしていることに意義を見いだしており、水平的なネットワークの中でのやりがい、具体的な職場の変化の実感が労働組合の活動に関与する動機になっていることであった (Kirton 2006)。

また、その活動を通じて女性が期待しているものは、労働組合内部でのヒエラルキーを上昇する垂直型のキャリア展開ではなく、二つのキャリア展開への期待であるとする。一つは職業生活での展望が見えないキャリアのオルタナティブとしての「参加」であり、もう一つは職業生活との平行なキャリア展開である。特に女性にとって平行なキャリア展開は雇用労働と家族的責任のタイム・プレッシャーのなかにあるからこそ、労働組合の活動で広がる交友関係や自己実現の手ごたえ、活動で身に付けた自信やスキルが職業生活においてもプラス効果になるという意味を持っていたのである (Kirton 2006)。

イギリスやカナダの事例研究においても、職場レベルでの女性リーダーは地域や職場の人間関係の優先順位が高く、ヨコのネットワーク能力やボトムアップでの調整力に優れていることが明らかにされている (Briskin 2011, Ledwith and Hansen 2013)。

このように、ジェンダー視角からの「担い手」「参加」の批判的検討によって浮かび上がるのは、一般組合員の多様性であり、労働組合活動に関与する動機や意味づけの多様性である。翻って言えば、従来の労働組合の組織モデルにおける「担い手」「参加」を標準とすることで女性やマイノリティの存在のみならず、多様化する男性組合員のニーズを不可視化してしまっているのである。担い手を求めながら、なおも「標準」に適合する担い手の人材確保と育成をはかるという労働組合のジレンマをここに見ることができる。その結果、労働組合が女性やマイノリ

ティを巻き込んだとしても、従来の組織のあり方それ自体を標準として維持するため、担い手の転換や参加概念の多様化は起きにくく、女性やマイノリティを従来の在り方に「同一化する」「招き入れる」⁷というレベルにとどまってしまうのである (Ledwith and Colgen 2002)。

これらは英米での労使関係や事例を対象とする研究蓄積ではあるが、日本の現状においてもジェンダー視角からの批判的検討が示唆するところは多い。すでに見たように日本でも労働組合活動にとっての外部環境のみならず、企業別労働組合内部での動員構造は大きく変化し、労働組合活動のアマチュア化も進行している。日本においても従来の「担い手」「参加」の概念を問い直すことが求められていることは明らかであろう。一般組合員からの厚みある支持と参加の回路をいかにして回復しようとしているのか。また、いかにして、組合員の多様な文化的社会的アイデンティティを視野に入れた参加の仕組みを構築しようとしているのか。その点に着目しながら以下、具体的な事例や試みを検討していく。

3、参加の回路構築に向けて——水平展開アプローチの実践

(1) 「参加」のハードルを取り除く——歩く、見せる、つなぐ

組織内での長期的なキャリアの展開を前提とした人材発掘・育成を垂直展開アプローチと呼ぶ。これに対して、職場でのネットワークや人間関係の中で、組合員が組合活動にかかわる意義を実感できる機会や場を提供し、「参加」を引きだす試みを水平展開アプローチと呼ぼう。インタビューからはこの水平展開アプローチを通じ職場での労働組合の存在を可視化していく試みやパートの組織化を通じて役員とは異なる形での積極的な「参加」スタイルを構築している事例が見られた。

E 労組では 90 年代末から始まった事業組織の再編によって活動環境が急激に悪化した。かつて数十人規模でまとめられていた営業所が 10 人を満たない規模で細分化され、1500 か所だった末端の営業所は 6000 か所を超えた。従来の 1 営業所 1 支部という組織体制は危機にさらされただけでなく、営業時間の伸長に伴い細切れのシフトが組まれるようになったこと

で、かつてのような支部単位での一斉集会の開催も難しくなっていた。

その危機的状況の中で立ち戻ったのが支部単位での日常的な「組織化」を繰り返すことだったという。定期的に各職場の朝礼時間に支部役員が顔をだし、連絡事項を報告する。職場に立ち寄り、現場で起きていることを組合員から聞く。サラ金、振り込め詐欺など組合員が巻き込まれた生活問題に細やかに対応し、現場で起きる使用者側の不当な言動に対し即座に改善を求める。各職場の一般組合員には「いつでも連絡できるように」、と支部三役の携帯電話も知らせる工夫も行っている。

そうした支部の創意工夫を生かせる予算の仕組みも強みになっている。本部から降りてくる支部への予算は費目ではなく組合員1人あたりの予算総額で交付される。やる気のある支部とそうではない支部との濃淡が出てくるものの、現場を歩く活動スタイルにとっては必要な活動に資源を重点配分できるからだという。それがまた「支部の活動を細かくやっていたら、なり手はいる」という自信につながっている。

特に若者に対しては支部レベルで「入社してからの1年間、労働組合というものを徹底的に売りこむ」ことを実践した。4月の入社式では会社側行事が終了後、新入社員が配属された職場を担当する支部が飲み会に誘うことは定例になっている。新入社員研修では会社側の研修時間のなかに労働組合についての研修も組み込んでもらい、単組本部の執行委員がその説明にあたる。それを終えて支店・営業所に配属されると、すかさず担当の支部がビデオなどを使いながら再度新人研修を行い、5月のメーデーへの参加呼びかけていく。その後も7月には夏のリクリエーションなど支部主催の親睦会開催を個人宛ての手紙で案内する。このように役員が繰り返し新入社員一人ひとりに接触し、労働組合が新入社員に目配りしていること、身近にある存在であることを肌で感じてもらおう機会を繰り返し持っている。

「全員が参加しなくてもいい。何割かでも来てくれることが重要なんです」。慣れない仕事のこと、職場のことなどを話しながら「来てくれた人が委員長と直接話ができたと、組合は結構面倒見てくれるよ、そう周囲に言ってくれる。3年後、5年後、会った時に、『委員長、委員長』と言ってくれる。その種まき

の積み重ね。そこからです」とE労組ユニオンリーダーは説明する。

全国、地域レベルで社会活動のネットワークを持つ労働組合の橋渡し機能も職場での労働組合への認知度を高めることにもつながっている。B労組が東日本大震災のボランティア活動の参加者を公募したところ、多くの組合員が参加し、好評だった。組合員から寄せられた「参加してよかった」「こういう活動をもっと組合はやるべきだ」という声にユニオンリーダーの側も励まされたという。「組合員の一部しか参加できない活動に予算を割くべきなのか」「労働組合にとっての本来の活動なのか」という意見もあるというものの、社会貢献への意欲を持ちながら行動に移すきっかけが見当たらない組合員を若い世代への働きかけともなる。インタビューでは「いろんなところに連れて行く、見識を広めるきっかけを作っているところは、次のリーダーが育っている傾向が見える」との指摘もあり、自分が社会とつながっている感覚や学びの体験を通じて職場での労働組合の存在が支持されていくルートも軽視できないものとなっている。

(2)「参加」概念の問い直し——パートの組織化を通じて

A労組はパートの組織化を通じて労働組合活動のあり方や担い手の問題を突き付けられた。組織化したパートの女性たちから「加入したけれど労働組合は何をしているのかわからない」「結局、何も変わらない」という声が出るようになった。労働組合活動のために勤務時間を超えて職場に残ることにどのような意味があるのか。時給で働いてきた女性たちに対して納得のいく説明も求められた。

A労組は取り組みを大きく変えた。「女性は労働組合に無関心」とするのではなく、「春闘だ」「職場集会だ」という役員的一声で職場が一致団結する「おじさんのエイヤー型を貫いても組合員はついてこない」という立場に立った。職場委員、分会・支部役員、三役という組合内部の階層構造とフォーマルな命令系統で組合員を動員する組織のやり方を問い直し、組織の側から見た動員数や参加者数ではなく、組合員にとって意味があると感じることが出来る「参加」のありかたを模索したのである。

見直しのキーワードのひとつが女性たちの生活圏

としての「地域」だった。調査では「職場は大好きだけれども別にこの会社でなくてもいい」という女性たちの本音が明らかになっていた。パートの女性たちの優先順位は「この地域で働く」ことにあるのに対し、正社員がイニシアチブをとる労働組合活動のテーマは「地域」ではなく、「企業」内部にあり、労働組合の活動も実際の職場で参加できるものも限られている。つまり、パートの女性たちの生活実感と労組が必要と考える職場活動がずれていたのである。

労働組合と地域とを結びつける。その観点から支部・エリア活動の強化と組合員対象の教育費を大胆に増額した。2000年代末のパートの組織化後の予算編成では各支部活動の「自立支援」を重点方針とし、教育費を前期比1.8倍、支部・エリア活動費を同1.7倍に増加させた。また具体的な活動で目を引くのが地元市議会議員に直接、質問し、情報交換する暮らし座談会の定期開催だ。全員参加とまではいかないものの、公園の街灯や駅前の駐輪場の問題など地域を知る組合員が中心となる職場活動として支持されている。この活動に一般組合員の多様な「参加」ニーズを対応する仕掛けを埋め込んでいったのである。

第1に、本部発信の活動ではなく、職場が企画し組合員向けに発信する取り組みだという点にある。労働組合が自分にとってどういう意味を持つのか。今一つ実感が持てなかった組合員に対して、「地域で働く」自分の生活経験と職場の労働組合活動とを結びつける接点を作り出し、「参加」の契機にしているのである。

第2に、一方的に地元の市議らの話を聞くのではなく、一步踏み込んで意見を述べ、情報交換する「参加」体験が得られることが挙げられる。労働組合に加入したからこそ得られる貴重な機会であり、地域で問題に思っていたことが改善される直接の契機となる可能性もある。それは「労働組合はこんなこともできる」という発見につながっている。

第3に、職場でみんなの“世話役”的存在の女性を職場活動の「世話役」として位置づけたことにある。従来型の組織モデルは、リーダーとしての資質を持ちながら「役員は荷が重い」とする女性たちを「女性はやはり役員になりたがらない」ととらえ、労働組合の活動にもう一步踏み込めない女性の消極性と結び付けてきた。それに対して、非専従・専従の役

員と職場のインフォーマルグループとをつなぐ連結ピンとなる女性の貢献を「世話役」として目に見える形で組織として評価し、彼女たちの参加のあり方を意義づけたのである。

労働組合の役員を引き受けるのは荷が重い、会場準備などには気軽に協力してくれる。頼めば仲間への声かけ、情報提供をしてくれる。そうした不可視化されがちな日常的な貢献の中に「世話役」としての労働組合への主体的で積極的な「参加」を見出し、職場レベルでの積極的な参加や担い手の厚みを作り出していったのである。その結果、制約が多いと思われていた女性パート労働者に対する組織の見方が変化しただけでなく、女性自身の自己認識も変化し、水平展開から今度は職場委員、さらには専従役員へと労組での垂直的なキャリアを展開し始めた人もいる。

(3) 全員参加型のリーダー体制へ

では、組合活動の継承の課題についてはどのような取り組みがみられるのか。個人で加入できる地域ユニオンの場合は職場での不当な処遇からの権利回復や違法な労働条件の是正など人権や正義にかかわる職場体験が加入の動機になっている。一方、企業別組合の場合、そもそもの動機づけが弱いという課題がある。しかも、「職場委員は若手がやることになっていました。きっかけは、基本的に欠席裁判か、ほぼ断れない状態」といった役員選出のプロセスを経験した人もいる。そうした経験は担い手の育成という点でも労働組合への支持の回復という点でもプラスとは言い難い。

D労組は従来の若手持ち回りの役員選びから、「エネルギーと時間」をかける人選と「責任ある役員選び」を掲げた。人材を労組役員が囲い込んでいくリクルートから「もう一度やりたくなる」活動への転換軸を労働組合活動が持つ教育機能に見いだしたのである。組合活動が組織人としての成長の場であり、労働側の発想もあわせ持った管理職が必要であるというメッセージを職場にも組合員にも浸透させていった。つまり、労組での経験がその人の職業経験や生涯キャリアに相乗効果をもたらすパラレル・キャリアであるという意味付けを明確にしたのである。

ユニオンリーダーの多くは「1年や2年の経験では何もわからない」「知識が蓄積されず長期的なリー

「ダー育成ができない」と考えていたが、同労組の任期は1年に設定されている。活動ではメンター制度、OJT、目標管理という手法を意識的に取り入れ、「1年の任期で達成できるミッション」を通じて春闘を手始めに活動スケジュールを一巡しながら、自分の役割と課題を見通せるようにした。先輩の役員らの活動から学び、先輩と相談しながら身につけていくメンター制度のもと、「2年後、4年後、6年後にはどんな役割を担えるようになっていくのか」という、労働組合の役員としてのキャリアやその過程で身につける経営資料の読み方、労働法関連の知識、組織の中でのリーダーシップやコミュニケーションなどのスキルの獲得も見通せるようにしている。

こうした組織マネジメント能力は企業で働く組織人としてのキャリア形成の方向性とも符合しており、役員を引き受けた側の意識も変化している。この取り組みが始まって約15年の間に、1年の任期を終えても、続投する若いメンバーが徐々に増え、今ではほとんどが二期目を続投し、その後も執行委員に名を連ねるようになっていく。それにともない役員経験で身につけた能力を職場や管理職として発揮したいとする人も増加している。

もちろん、この戦略は過度な労使協調の危険性をはらむ。同労組のユニオンリーダーは「事業整理、組織再編の過程で使用者側が既存の労使関係を放棄するケースも出ている。その中で、経営側に労働組合が持つ労働者の視点に立った経営のチェック機能を知る管理職、人材を送り出す必要性が増しているのではないか」と主張する。企業別組合の特徴である経営参加型、企業内定着型の能力形成を逆手に取ったリーダー育成戦略と言えるだろう。

知識の共有、集団としての底上げという問題意識から、新入社員レベルの一般組合員への教育・研修の予算を増額する方向性が見られた。B労組では一般組合員の教育活動を組織の最重要課題として位置づけ、支部レベルでの教育活動の予算を2002年から2012年の10年間で5倍に増やしている。入社1年目と入社2年目の一般組合員を対象にそれぞれ1泊2日の研修を行っている。

ただし、「連合も産別も言葉がわかりづらくて難しい。労働組合の業界用語を並べて何を言っているのかわからない」という現場重視のユニオンリーダーの言葉は今の教育・研修の問題点を如実に物語る。

「こんなことも知らない」という前に、「労働組合とは何か」「労働者の権利」など規範的な教育内容から踏み込んで、経営状況に関する労働組合の見解や現在の案件、労組が発行する広報資料や給与明細、実際の就業規則を使いながら、職場改善の提案から実現までの各段階で労働組合がどのようにかかわってきたのかといった具体性のある研修が求められる。

4、水平展開アプローチとリーダー育成——青年部、女性部に着目して

水平展開アプローチによって、職場の連結ピンとなるインフォーマル・リーダーの発掘や労働組合の教育機能に着目した多様な参加ルートの整備、さらに全員参加型の組織体制や教育、研修といった試みがなされていることを見てきた。では、この水平展開アプローチからどのようにユニオンリーダーが登場していくのだろうか。

(1) リーダーシップの形成——青年部、女性部の再評価

水平展開アプローチの過程は従来の組織モデルには位置づけられてこなかったリーダーシップの多様性や、青年部、女性部といった属性を基軸とする活動推進組織の潜在力を再発見する過程ともなっている。たとえば、A労組で世話役としての経験を経た中高年の女性たちが、非専従の職場委員のみならず、さらにはエリアを担当する専従役員をも担うようになっていく。組織化当初、家事や育児もあり、「パートからは専従の役員は出てこない」と言われていた。しかし、家に帰れば家事、人によっては子どもや高齢者など家族の世話が待っているとされた女性たちが時間のプレッシャーの中でなお労働組合活動を担っている。「私たちの仕事をちゃんと認めてもらいたい」というパート仲間の声を大切にしたいとの思いや、仲間を支えられながら職場を代表している共感の中から女性のリーダーシップが生まれていると言える。

一方、仲間との関係性のうちからリーダーシップをはぐくむ装置として、ユニオンリーダーの間からは「青年部のメンバーを対象に産別が主催した学習会で（他組合の）知り合った仲間とのつながりや経験が10年、20年と続く」「レクリエーションを通じ

て集まった 20 代の若者や女性が別の職場にいる違う立場の人と知り合い、互いの悩みを知る。今思えば貴重な機会だった」など青年部、女性部といった若者・女性の活動推進組織を再評価する声が聞かれた。

ここにはもちろん、リーダー候補の人材プールという意味での青年部、女性部の意味づけもある。しかし、インタビューでは「同じ釜の飯を食う感覚」「若い時期に人が集まる経験」を通じて築かれる職場を越えた仲間意識や、多様性への気づきを強調する意見が多かった。財政難と組合員の減少で廃止を決定する労組もあるが、あえて青年部や女性部主催の泊りがけの研修の復活や予算の増額、他組合との若手合同勉強会・イベント交流に取り組む事例が見られた理由である。

また、娯楽・趣味の多様化や職場の濃厚な人間関係を回避する若者という印象を覆す実態もあった。F 労組では青年・女性部が主催する夏の 3 泊 4 日での反戦・平和学習会、冬の 2 泊 3 日のスポーツ交流会に毎年、200～300 人規模での参加者が集まる。この夏冬のレクリエーションの参加者は減少どころか、年によっては増加している。

その基盤は職種、属性、職場を基盤にするコミュニティが重層的に存在していることにある。一つの駅・常務区がチームとして連携しあって成り立つ職場だからこそ夜勤明けに職場の先輩後輩と一緒にコーヒーを飲みながら仕事の話をするといった雰囲気も残る。そうした職場コミュニティの上に、労働組合活動の基本単位となる支部、分会という組織と、駅・乗務・車両・技術・本社などの職能職種別で作る組織とが縦横に組み合わさる。さらに社内には野球やサッカーなど社員で作る趣味のサークルもある。若者はそうした職場と労組の重層的な職場コミュニティのどこかでつながっており、労働組合の青年女性部がさらに「若者」「女性」を横断的につなぐマトリックス型の構造になっている。

この職場横断的で厚みのあるコミュニティの中で、「あいつがやるなら」「あの人が言うなら」という仲間との関係が構築され、リーダーシップとフォロワーシップとが入れ替わりながら形成されていく。その結果がイベントの企画やイベントへの参加につながり、「知識があるというよりも積極的にいるんな人と話ができる」インフォーマル／フォーマルなリーダーの登場に結びついている。産業特性や職種構成

の違いもあり、こうした仕組みを持つ職場や労働組合は決して多くはないものの、青年部や女性部は新たな意味づけを持ち始めているといえるだろう。

(2) 男性職場での女性リーダー育成

男性の占める割合が高い E・F 労組では、青年部を組織変革の梃子と位置付け、女性リーダーの育成に乗り出している。特に E 労組では女性組合員の割合が全体の 4% という状況にあって、青年部の中に女性委員会を設置し、女性リーダーの育成に取り組んでいる。

まずは支部レベルでのクォータ制を導入し、副委員長 2 人のうち 1 人は女性という枠を定めて各支部判断で女性を配置するか否かを決定できるようにした。その際、副委員長のみを象徴的な女性の「抜擢」という形にならないよう、女性の配置にあたっては青年部 1 人、支部執行委員 2～3 人、副委員長 1 人という人材配置も提示している。女性の数自体が少ないからこそ、女性役員同士が連携し、女性たちの間で経験を共有、蓄積する体制を作ろうという狙いがうかがえる。特に注目すべき点は青年部や女性委員会の活動を労働組合の主流の課題に結びつけようという努力が見られることだ。それが女性リーダーたちにとって「イベントを成功させた時の充実感と達成感」「女性委員会で討議していた内容が職場で解決されるようになった」という変化を生み出す手応えを得ることにつながっている。

こうした試みを通じて、活動経験年数や職場・支部レベルでの役員経験の有無など、女性役員のキャリアパターンにはばらつきがあるものの、執行委員レベルでの女性ゼロ支部は約 10 年で 20% を切るまでになっている。「男性ばかりの労働組合に女性が相談に行くのか」という話です。青年部や支部に女性がいると女性が入りやすいし、私たちも女性が活動できる支部なんだとほっとします」と E 労組のユニオンリーダーは話す。組織変革と言うにはまだまだ課題は残るが、今後、女性組合員が活動できる組織作りを土台に非正規の女性を新たに組織化していくことも視野に入れているという。

(3) 女性部と労働組合の組織変革

女性リーダーの育成や女性のための活動基盤の必要性という点からも女性部を再評価する声が聞かれ

た。

男性正社員を主流の担い手としてきた労働組合の活動パターンや組織文化の変革は女性リーダーの登用や女性リーダー個人の努力で達成されるわけではない。マイノリティの代表性を担保するリーダーシップが機能するためには集団としての動員構造が必要で、職場や労働組合という組織のなかで「女性」という立場に置かれた集団の発言力を公式的に担保する女性委員会や女性部などの組織や場が必要になる。それがなくままに女性リーダーがロールモデルや男女平等推進の象徴としての役割を負わされても労働組合の主流派に「同一化」するか「招き入れられる」少数派として組織の中で葛藤することになる。

女性部あるいは女性委員会に代表される活動推進組織は女性を労働組合の公式的な意思決定ルートに結びつける重要な土壌になるというだけでなく、労働組合の組織変革を生み出す可能性を持っている。国際的には90年代以降、労働組合の活性化に必要な取り組みとして重要視されており、イギリスとニュージーランドの比較研究によれば、労働組合内部での女性の活動組織の存在は新たな組合員の組織化、リクルート、労使関係の構築、政治的コミットメント、外部組織との提携という指標のいずれにおいてもプラスに働くという結果が出ている（Parker and Douglas 2010）。

他方、日本では戦後の労働組合婦人部の流れをくむ女性部/女性対策等の組織は90年代後半から「男女の別なく活動するのが男女共同参画のありかただ」「男女混合職場が増えた」との理由で廃止あるいは「男女平等参画推進委員会」等の名称で再編される動きが相次いだ⁸。「男女平等参画」との名称変更によって一歩進んだかに思われるが、男女が対等なパートナーとなりえていない状態においては停滞あるいは後退を強いているとの指摘もあり（加瀬谷 2008）、インタビュー対象となったユニオンリーダーも「女性部という組織体をなくしてしまうと女性リーダーの育成は難しくなることは感じている」と認識していた。実際、C労組では、女性リーダーの育成を掲げながら、職場委員の女性割合自体は14.4%とほぼ横ばいで、女性部廃止から約10年間の実数では約150人から約100人へと減少している。

言うまでもなく、男性正社員を主流の担い手としてきた労働組合の活動パターンや組織文化の変革は

女性リーダーの登用や女性リーダー個人の努力で達成されるわけではない。「家事・育児があるから女性には役員は難しい」と言いつつ、ナショナルセンターや産別の闘争スケジュールにそって、女性役員にユニオンリーダーとしての資質を試すかのように就業時間外での活動を貪欲に求めていく。ごく少数の女性リーダーの存在をもって労働組合のみならず職場が男女平等な方向に変化しているという印象操作が行われ、構造的な問題を隠ぺいする。ランチタイムミーティングなど活動の工夫は続けられているが、女性リーダーの登場はなお「個人の努力」に依存しているのが実態という。

女性委員会や女性部は組織の中で「女性」という立場に置かれた人たちが組織の問題を職場横断的に語り、賃金や労働条件、制度の実現など組合員全体の課題を「女性」の立場から検証し、公式的に発信できる場である。そうした公式的な意見表明や意思決定の場が労働組合に決定的に不足しているという点は、「女性」に限らず、「若者」「パート・アルバイト」「障がい者」「セクシュアル・マイノリティ」にも共通していることだ。

その意味でジェンダー、人種、エスニシティ、性的志向など文化的、社会的アイデンティティを基軸とする横断的な動員構造は構築されていない。組合組織内部の多様性はなお「招き入れる」段階にあり、従来の組織のあり方それ自体を標準とする状況は強固に維持されている。

まとめにかえて——担い手問題が拓く可能性

以上、6つの労働組合の事例とユニオンリーダーへのインタビューをもとに、人材確保と育成の取り組みを若者、女性、非正規労働者に着目して検討してきた。ピラミッド型の命令系統のもとで組織的な一斉行動を展開する従来型の組織モデルを大きく転換するまでには至らないものの、パートの組織化や女性、若者の参加を引き出す過程で「担い手」や「参加」の概念を再検討する試みがあることが確認された。水平展開アプローチの過程では組合員が自己成長など個人的な体験として労働組合の意義を実感する契機ともなり、その経験から労働組合における垂直的なキャリア展開へと歩みだす複合的な事例もあった。

その一方、多様性を視野に入れた参加の仕組みという点においてはなお文化的、社会的アイデンティティへの取り組みが弱く、女性をはじめ、若者、パート・アルバイト、障がい者、セクシュアル・マイノリティの観点から労働組合活動そのものを刷新する段階には至っていないことが明らかになった。個人の多様なライフスタイルへの対応という課題を越え企業別組合の動員構造が変化の中で、賃金や労働時間等の基本的な労働条件交渉において多様な属性や文化的・社会的アイデンティティの多様性は無視できないものとなっている。この視点を従来型の組織モデルの中心的活動である基本的労働条件にかかわる団体交渉や職場活動の中にどう埋め込んでいけるか。それが新たな「担い手」の存在への気づき、リーダーの誕生につながることは本稿の事例でも明らかであろう。

かつて日本の労働組合活動は職場で決められた仕事をこなすだけではあきतरらない若者や女性にとって企業内でのオルタナティブ・キャリアとしての意味を持っていた。今もその意味は減じてはいない。

今日の前にいる「担い手」をいかに再組織化し、90年代以降の構造改革を経て喪失した労働組合への信頼と支持の回路をいかにして女性、若者、非正規労働者へとつないでいくのか。企業別労働組合にとっていよいよ重要な課題となっている。

注

- 1 本稿は連合総研「21世紀の日本の労働組合活動研究Ⅳ「労働組合の職場活動」研究委員会」(2012年12月1日～2014年3月31日)の研究成果の一部である。本調査にあたってはインタビュー協力者および各単組には多く時間とまた貴重な資料を提供していただいた。この場を借りて心から感謝を申し上げたい。また本稿の発表にあたっては連合総研ならびに橋元秀一同研究委員会主査のご理解を得ている。ここに記し感謝を申し上げる。なお研究成果の発表については協力いただいた労働組合およびインタビュー対象者との間で匿名を前提とした。匿名性の担保という点から各労組の詳細なデータや記述は伏せ、末尾の「参考引用文献」の項においても一般経過報告書、定期大会資料、支部活動資料等の明示は割愛している。ご了承ください。
- 2 2009年の労使関係コミュニケーション調査(厚生労働省)では「是非必要である」「どちらかといえば必要である」と回答は男性では59.2%、女性では

47.3%を占めている。年齢別では20歳未満では33.5%、20歳代で53.9%と過半数を超えている。若者や女性の「組合離れ」は必ずしも労働組合不要論とイコールではないが、労働組合の必要性については「どちらかといえば」という流動性の高い回答に支えられている。

- 3 2013年の労使関係総合調査(厚生労働省)によると、企業組織の再編等に伴う労働協約のうち組合活動に関する合意率では就業時間中の組合活動84.1%、組合事務所の供与91.0%、ユニオンショップ71.1%、団体交渉に関する事項63.8%などとなっている。労働組合員数5000人以上規模ではいずれの項目も安定的に100%合意に至っているものの、1000人以上5000人未満、500人未満で合意率での落ち込みが大きい。
- 4 たとえば電機連合(2012)「第60回定期大会総合資料 電機連合教育活動指針」。
- 5 組織人数別で見ると5000人以上組織での減少が大きく、5000人以上組織では2005年14.2人から13.8人、1万人以上の組織では2005年の43.6人から40.8人となっている。この専従役員の減少に伴い専従役員一人あたりの組合員数は平均580.3人と増加傾向にある(日本労働組合総連合・連合総合生活開発研究所2008)。
- 6 イギリス労働組合会議(TUC)では多様な社会的・文化的アイデンティティを持つ組合員の組織内活動基盤として1990年に女性、1991年に黒人、1993年に障がい者、1995年にセクシュアルマイノリティの委員会が設置されている。
- 7 LedwithとColgenはネオウェーベリアンによる社会的閉鎖論をヒントに労働組合における女性やマイノリティ集団の包摂過程を以下の四段階に整理している。マイノリティ集団を排除する段階から、特定の活動に限定するなど境界を設けて受け入れるゲッター化を経て、既存のシステムへの同一化を求める包摂へ、そして組合員増加の目的や民主的理念に基づく取り組みの一環として行う招き入れである(Ledwith and Colgen 2002)。
- 8 連合では第三次男女共同参画計画策定のころから再度、女性委員会等設置など女性の活動基盤の整備を重視するようになってきている。ただし第四次男女共同参画計画策定時の調査では民間部門単組での設置率は半数に満たない状態が続いている。

【参考・引用文献】

- 稲上毅(1981)「日本の「豊かな労働者」——電機労働者の意識構造を中心として」『労使関係の社会学』東京大学出版会。
- 稲上毅編(1995)『成熟社会のなかの企業別組合——ユニオン・アイデンティティとユニオン・リーダー』

- 日本労働研究機構。
- 加瀬谷まゆみ (2008) 「見えにくくなった正規で働く女性の実態—女性組合員調査 40 年を振り返って」『労働調査』2008 年 3 月号。
- 厚生労働省 (2009) 「労使関係コミュニケーション調査」。
- 厚生労働省 (2013) 「労使関係総合調査」。
- ケント・ウォン編、戸塚秀夫・山崎精一監訳 (2003) 『アメリカ労働運動のニュー・ボイス—立ち上がるマイノリティー、女性たち』彩流社。
- 鈴木玲 (2006) 「産別組織の組織拡大戦略」鈴木玲、早川征一郎編著『労働組合の組織拡大戦略』御茶ノ水書房。
- 高木郁郎、連合総合男女平等局編 (2004) 『女性と労働組合』明石書店。
- 電機連合 (2012) 「第 60 回定期大会総合資料 電機連合教育活動指針」。
- 中村圭介 (2005) 「縮む労働組合」中村圭介、連合総合生活研究所編著『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房。
- 日本労働組合総連合・連合総合生活開発研究所 (2008) 『第 16 回労働組合費に関する調査報告』日本労働組合総連合・連合総合生活開発研究所。
- 萩原久美子 (2007) 「底辺に目をむけろ I・II・III」『連合』第 228 号、第 229 号、第 230 号。
- 萩原久美子 (2008) 『育児休職協約の成立—高度成長との家族的責任』勁草書房。
- 萩原久美子 (2011) 「労働運動のジェンダー主流化と女性の自主活動組織—英米の先行研究に見るジェンダー分析の視点と日本への含意」『大原社会問題研究所雑誌』No.632。
- 間宏 (1960) 「労働者の意識—その一」福武直編『日本人の社会意識』三一書房。
- 久本憲夫 (2005) 「企業組織再編への対応」中村圭介、連合総合生活研究所編著『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房。
- 労働調査協議会 (2008) 「第三回 次代のユニオンリーダー調査」『労働調査』2008 年 6 月号。
- 労働調査協議会 (2006) 「労働組合との出会い—組合ヤングリーダー 12 人の声」『労働調査』2006 年 8 月号。
- Briskin, L. (2011) "Union Renewal, Postheroic Leadership, and Women's Organizing: Crossing Discourses, Reframing Debates," *Labor Studies Journal*. Vol.36, No.4, pp.508-537.
- Greene, A.M. and G. Kirton (2003) "Possibilities for Remote Participation in Trade Unions: Mobilizing Women Activists." *Industrial Relations Journal*, Vol.34, No.4, pp.319-333.
- Kirton, G. (2006) "Alternative and Parallel Career Paths for Women: The Case of Trade Union Participation." *Work, Employment and Society*, Vol.20, No.1, pp.47-65.
- Ledwith, S. and F. Colgen (2002) "Tackling Gender, Diversity and Trade Union Democracy: A World Wide Project?" in F.Colgen and S.Ledwith eds., *Gender, Diversities and Trade Unions*, Routledge
- Ledwith, S. and L. Hansen (2013) "A Diverse Trade Union Leadership," in Ledwith, S. and L. Hansen eds., *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*, Routledge.
- Parker, J. and J. Douglas (2010) "Can Women's Structures Help New Zealand and UK Trade Union's Revival?" *Journal of Industrial Relations*, Vol. 52, No4, pp.439-458.
- Piore, M. and S. Safford (2006) "Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory," in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol.45, No.3, pp.299-325.
- Simpson, P. and M. Kaminski (2007) "Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.19, No.1, pp.57-72.
- Wajcman, J. (2000) "Feminism Facing Industrial Relations in Britain." *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No.2, pp.183-201.