

# 経営と人間

## —労働組合リーダーに期待すること

### ◆グローバルリーダーの資質

グローバル化する経済の中で、われわれがグローバルリーダーとして、どのような資質を持っていないかについては3点述べてみたいと思います。

#### 1. グローバルな視野と見識

1つ目の資質は、グローバルな視野と見識を持つことです。とにかく日本を中心に、日本から外を見るのではなく、世界でも例外的な同質性を持つ日本の背景を頭に入れて、世界の中の日本というような見方に切り替えないと、世界では通用しないわけです。日本が常にまずあって、

#### 2. 異文化対応と異文化コミュニケーション

そこからモノを見て判断するという形ではなくて、世界全体をとらえた上で、日本はどうかというようなグローバルな視野と見識を持った見方をする必要があります。そうすると、いかに日本が同質的な国であることがお分かりいただけると思います。

2つ目の資質とは、異文化対応、異文化コミュニケーションを持つことです。日本人は高度に同質性であると言われていますが、この同質性には、強みと弱みの両面があります。同質性の強みは、画一的な、平均点を上げる教育、そしてチームワークがよいことです。それから、日本に在住のほとんどの人が日本人で、日

本語を使い、画一的な教育を受け、平均点の高さもありますから、意思疎通が非常に容易であるということです。上司と部下の関係も、よく「あうんの呼吸」と言いますが、非常に意思疎通がよい社会なわけです。

その一方で海外では、いわゆる異質なものを社会の中に持って活動しているのがグローバルな社会であって、そういうグローバルな社会から見ると、日本人の同質性から来る弱みが目につけてきます。例えば、この平均点の高さをずっと大切にしてきたということは、個人の得意芸、一芸に秀でる人材の育成を抑えてきたという一面があります。そして、異質なものに對する反発というものが、どうしても日本人のDNAの中にあるのではないかと思います。日本の場合、異質なものに、価値を求



●松下電器産業株式会社顧問

少徳 敬雄

しょうとく・ゆきお

大阪外国語大学外国学部英語科卒業。1963年松下電器産業株式会社へ入社。74年同社冷機事業部輸出課長。80年アメリカ松下電器(株)パナソニック社企画部次長。82年同社パナソニック特機社副社長。87年松下電業(株)社長(マレーシア)。93年松下電器産業(株)アジア中近東本部副本部長。94年同社取締役・中国本部部長。99年同社常務取締役・中国本部部長。00年同社常務取締役・海外担当。03年同社代表取締役副社長。05年同社顧問。06年ABAC(APE C)ビジネス諮問委員会 日本委員に首相より任命される。



めて、それを取り込んで強みにする  
というようところが欠けているの  
ではないかと思えます。グローバル  
社会で日本が確固たる位置を占めて  
いくには、同質性から多様性の社会  
へ持っていかなければいけないと感  
じています。

この多様性の社会というのは、異

質なもの、多様なものに強み、力を  
求め、活力の基にする社会のことで  
す。男女、年齢、人種、身体的特徴、  
国籍、宗教、言語等に差別なく、そ  
れぞれの異なった特性を強み、力と  
みなして活用する心の広さが求めら  
れます。この多様性の条件として寛  
容性と受容性が重要であり、これを  
持たなければなりません。必ずしもメー

カーとしてアメリカ  
の企業を常にいいと  
いうことで褒めてい  
るわけではありませ  
んが、アメリカは非  
常に早い段階から機  
会均等法を制定して  
おり、企業において  
もこの法律を遵守  
し、従業員に平等の  
機会を与えてきまし  
た。そのせいもあり  
アメリカでグローバ  
ルに成功している会  
社というのは、人種  
国籍、ジェンダーの  
差を超えて多くの人  
材を活用し、非常に  
強い会社になってい

ます。アメリカのIT情報通信関連  
の会社などを訪問してみると、本当  
に国連に加盟しているのと同じぐら  
いに多くの国籍の従業員をたくさん  
雇って、それぞれの異質なものを、多  
様なものを会社の強みや力として活  
かしているわけです。それがアメリ  
カの社会の力、国の力まで影響を与  
えているように思います。

このような分野が、やはりわれわ  
れ日本として一番弱いところではな  
いかと思います。異文化対応や異文  
化コミュニケーションができるには、  
もちろん英語をしっかりと学んで、コ  
ミュニケーションの道具として使え  
るようになることは、非常に大事な  
点ではありますが、英語ができれば  
それでいいというわけではなくて、  
異質なものを、多様なものに強み、力  
を求める心の広さと度量がないとい  
けないということ、皆さん方にぜ  
ひ分かっていたいただきたいと思いま

### 3. チェンジリーダーを めざせ

3つ目の資質としては、21世紀型  
のチェンジリーダーということです。  
個人と会社との関係というのは、従来

の終身雇用、親子的従属関係から、  
自立した個人がプロのプロたること  
ろのスキル、能力を磨き、発揮し、  
仕事をする対等の関係に変わりつつ  
ありますが、これは大きな変化だと  
思います。求められる人材像として  
は、会社の中でしか役に立たない職  
業能力、管理能力、専門職、専任職  
ではなくて、外部労働市場にも通用  
しうる能力を持った、技術型のプロ  
フェッショナルの人材が求められる  
時代になってきました。私は新入社  
員の導入訓練のときによく「各人が  
自分のスキルというものをきちんと  
持って、そのスキルのレベルをプロ  
フェッショナルのレベルにまで上げ、  
それをグローバルに競争できるレベ  
ルにまで持っていきましよう。その  
ようなプロのレベルにまで自分のス  
キルを上げたのに、もしもその能力  
を生かす機会を会社が与えてくれな  
かったら、そんな会社は見限って他  
で仕事を探したらいいではないです  
か。そのような努力をしてプロのス  
キルを持っている方に仕事の機会を  
与えることが、われわれ経営陣の仕  
事だからであります。そのぐらいの  
スキルを常に持ち、会社の枠を  
超えて、できれば国の枠を超えて、

一人ひとりがプロのプロたるスキル、力を持つことが非常に大事です」と言っています。

21世紀型のチェンジリーダーについて、米国の経営学者ピーター・F・ドラッカーは、「チェンジリーダーとは、変化を機会としてとらえる者である」と述べています。ぜひ労働組合の皆さんも、今非常に大きな変化があり、そのスピードも、また幅も非常に広がってきていますが、この変化をチャンス、機会としてとらえるリーダーになっていただきたいと思っています。

## ◆労働組合リーダーへの期待

労働組合リーダーに期待することについて、少し辛口になって恐縮ですが、4点についてお話ししたいと思います。

### (1)労働組合の基盤低下傾向の反転

1つ目は、労働組合の基盤低下傾向を是非反転させてほしいということです。これはもう皆さん方ご承知の通りでありまして、厚生労働省の資料によると労働組合組織率が2割

労働組合リーダーへの期待を語る少徳氏



を切ったということでもあります。

### (2)ダブルスタンダード解消

2つ目が、ダブルスタンダードの解消に組合リーダーとして取り組んでほしいということです。このことは、1つめの労働組合の基盤低下傾向の反転とも大いに関係するところですが、最近パート等の非正規従業員の数の比率が非常に高くなってきています。特に3000人以上の大企業では非正規従業員の割合が4割

員のみで行う。職場旅行なども、最近は少なくなりましたが、同じようなケースだと思っています。

非正規従業員の比率は今後さらに上がる可能性が大いにあり、その一方で、労働組合の組織率は、今後さらに落ちていくことが予想されています。結局、この正規従業員と非正規従業員というダブルスタンダードの存在を長い間ほうっておけばおくほど、正規社員の賃金をはじめ労働条件などいろいろな面にマイナスの影響が出てくるわけです。

国際競争力において、企業が持続可能な発展を続けない限り、われわれの賃金その他の福祉の水準向上はあり得ないわけですから、結局、労働組合としてもこのダブルスタンダードを放置してきたという一面があったのではなかったでしょうか。自分たちの労働組合員である正規従業員だけ良ければいいのではないか。自分たち正規従業員が代表する組織さえ良ければいいという、自分たちの権益にしがみついているリーダーになってはいなかったかと問う必要があると思います。これは非常にチャレンジングな言い方なのでありますが、ここが非常に重要なポイント

近くまで来ています。これは先ほどの労働組合の組織率が2割を切ったということ、100%の関連はないと思いますが、大いに関連のあることだと思います。一番身近なところでいえば、職場で、例えばレクレーションや運動会、クリスマスパーティーなどの行事を催す場合、会社の補助が出ているのは組合員の正規社員にだけで、非正規従業員には出していないところの方が多いと思います。このためこれらの行事は正規社



だと思っています。

2006年1月5日付の『日本工業新聞』紙上で連合の高木会長と古賀事務局長がこの点について次のようにコメントされています。高木会長は、「労働組合の組織率が2割を切ったが、これ以上組織率が下がったら、労働運動そのものが瓦解する」として、「パート労働者など非正規社員に対する労働組合加盟を訴える」と発言しています。これは本当に正しいアプローチだと思います。古賀事務局長は、「パート労働者が一挙に労働組合に加盟ができなくても、中小共闘の成果をパート労働者の共闘に結びつけていきたい」と述べています。労働組合に非正規労働者が全部入ればいいわけですが、そこまで行くにはまだいろいろな障害があると思います。労働組合の力というのは団結力であり、団結力が弱ければ力が弱いわけですから、この中小共闘の成果を、正規従業員だけでなく、パート労働者など非正規労働者にも配分するようにする。先ほどの職場のレクレーションにも非正規従業員も一緒に参加させるとか、そのようなところから一歩一歩取り組んで頂ければ良いと思います。

### (3) 守旧リーダーから改革

#### リーダーへ

3つ目は、労働組合のリーダーとして、皆さんは守旧のリーダーではなくて、改革のリーダーになってほしいということだと思います。自分たちの会社の景気さえ良ければいい、自分たちが代表する組織さえ良ければいい、自分たちさえ良ければいいというの、守旧のリーダーであります。一方、改革のリーダーというのは、これまでドラッカーさんの言ですが、「改革の推進者の肝心なポイントとは、全組織のマインドセットを変えることである。変化や変革を脅威としてみ直すのではなく、新しいチャンス・機会としてみる精神構造をもつことである」と言われています。また、「リーダーは尊敬されるが、必ずしも好かれるとは限らない。有能なリーダーは『自分は何をしたいか』との問いかけから始めてはならない。そうではなく、『この場でいかなるニーズを満たすべきか』『何に対して貢献することが要求されているか』『どこへ、どういう形で寄与したらいいのか』という問いから始めよ」と言われています。このドラッカーさんの言葉は経営者に対して話している

ことですが、全く同じことが組合リーダーの皆さんにも言えることだと思います。

ドラッカー氏は「大事なことは、自らが役割モデルとなつて模範例を示すことである。正しいことよりも人気とりを目指してはいないかということ、自戒することを忘れるな」とも言われています。これは、ある面でもるで労働組合の方にドラッカーさんが言われているかと思われるような言葉であります。全く経営者に言っているのと、労働組合のリーダーの皆さんに言っている内容が共通していると強く感じるわけです。自分たちだけが、自分たちの代表する組織さえ良ければいい、自分たちの権益だけにしがみついているようなリーダーではなくて、大きな世界の動きの中で国の方向性を見定め、大きな全体の流れの中で方向付けを行い、ビジョンを明確化し、戦略を策定し、ビジョンをメンバーに示し、燃え立たせ、力を与える。たとえ痛みを伴うものであっても、変革を成し遂げるといふことを、是非、労働組合リーダーの皆さんにやっていただきたいと思えます。

### (4) 企業経営に対するよき子

#### エック&バランス機能を

4つ目には、労働組合リーダーは、企業経営に対する良きエック&バランスの機能を果たしてほしいということだと思います。

私は昭和38年に松下に入社しまして、松下労組の本社支部で3年間ほど情宣部長や組織部長を経験しました。昭和38年当時のことですから、そのときは組合本部の方はかわつていたのですが、本社支部の支部長は、日本共産党のメンバーでありました。そのときは組合本部から職場に下りてくる議案書を、本社支部の組合員の皆さんに説明をして、職場単位で了解してもらつてから、支部大会に通すという手順を踏んでいましたが、これがすごくチャレンジな骨の折れる仕事でありました。

というのは当時はまだ各職場に共産党のシンパがおりましたから、その人たちは組合のことについて非常によく勉強していました、議案書の内容についていろいろ突込んでくるわけです。いい加減な勉強をして、いい加減な答えなどをすると、「それは間違っている」と言われるわけです。だから私も本部から送ってくる



議案書についてはずいぶん勉強しました。そして自分の言葉で組合員に説明をして、これが正しいのだということを一生懸命に説明して納得してもらってきました。非常な緊張感と張り詰めた気持ちで過ごした、支部での組合の仕事でありましたけれども、非常に勉強をしたのを覚えていきます。

新入社員のと看でしたから、吸収

能力も高かったせいもあると思いますが、その支部時代に勉強した経験が、後でずいぶん役に立っています。経営陣になってからも、各職場の労働組合の役員の方から、時々情報インプットをもらうわけです。労働組合のリーダーの方には、特に悪い情報のインプットを頼みますと云ってあります。インプットがどうも正しくないと思うこともあり

ますけれども、やはり自分で気が付かないところがないぶんたくさんあるわけです。職場の組合員の方々の本音について、「ああ、そうか、そんなことをみんな思っていたのか」とか、こちらが言ったことを、組合員の方々はそう取っていたのか、職場でそのような不満があるのかとか、そういう本音の情報を組合員の方から言ってもらおうにしています。経営サイドの部下の方から、情報を一生懸命に聞くようにしていますけれども、入ってこない情報が実

にたくさんあるわけです。そういう中で、労働組合役員から、タイムニング良く「こうですよ」と、ぼつと言ってもらうと、「ああ、そうか」ということで、軌道修正できたことが何回もありました。小さな職場でもそうですし、もう少し大きな職場になってもそうですけれども、このような組合からの助言が非常にありがたかったし、経営をやっていく上で、やはり大きく見誤らずにその部門の運営、経営ができるためには、労働組合の、経営に対する良きパートナーと同時にチェック&バランスの機能、役割が重要だと思えます。

創業者である松下幸之助は、「会社において、経営者と労働組合というのは車の両輪のようなものである。この両者の関係は、対立と調和の仲である」と言われていますが、これは労使関係をうまく言い当てた言葉だと私は思っています。その対立と調和の仲で、労働組合は会社に対していいチェック&バランス機能を果たし、いい方向づけにしたいインプットをタイムニング良くしていくことが、非常に大事なことだと思います。

労働組合のリーダーである皆さんが、会社に対して発言する場合は、一個人、一社員、一組合員としてではなく、組合員を代表して発言しているの、個人的な意見や感情としてとらえられないことはないわけですから、是非会社側に対してチェック&バランスの機能と役割をしつかり果たして欲しいと思います。それによって経営にも貢献し、会社も発展し、そして組合も発展していくという姿をぜひ実現して欲しいと思います。そのような意味で労働組合として会社に対するチェック&バランス機能をぜひ果たして頂くようお願いいたします。私自身、この労働組合リーダーのチェック&バランス機能が非常にありがたかったし、ずいぶん助かりましたと、退任するときにも中央労使協議会の場でお話をさせてもらいました。

(文責) 編集Ⅱ IMF-JC 組織総務局) \*本稿は、2006年1月に京都で開校した第37回労働リーダーシップコースの特別講演の中から、「労働組合リーダーに期待する」箇所を抜粋要約したものを講師の了解を得て掲載したものです。