

ドラッカーの『マネジメント』に学ぶ労働組合のあり方

山口大学 経済学部 教授

馬田 哲次



「組合員歴 27 年。単組では、委員長、書記長から特別執行委員まで全ての役員を経験。独法化以降、役員を継続中。主に病院問題を担当。」

数年前、『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（いわゆる『もしドラ』）という本がベストセラーになった。テレビアニメにもなり、映画化もされた。ドラッカーの著作はいくつか読んだことがあったが、野球部のマネジメントに使えるなら、労働組合にも役立つだろうと思い、『マネジメント』を読み、労働組合のマネジメントについて考えたものである。

ドラッカーの『マネジメント』には、ダイヤモンド社から、上田惇生訳で一部抄訳の三巻本が、日経 BP 社から、有賀裕子訳の全訳四巻本が出版されている。また、『マネジメント【エッセンシャル版】基本と原則』もある。通常読む場合は、同書で十分だと思われる。したがって、以下『マネジメント』という場合は、同書を指す。

また、ドラッカーには、『非営利組織の経営』という著作もある。労働組合は非営利組織であるから、こちらの方を基に考えた方がいいような印象を受けるが、読んでみたところ、組織のマネジメントの基本は変わらないよう

である。『マネジメント』と『非営利組織の経営』の項目の対応は、次の表 1 のようになるだろう。

『マネジメント』の「事業」、「顧客の創造」、「マネージャー」が、『非営利組織の経営』での、「ミッション」、「資金源開拓」、「リーダー」にそれぞれ対応すると思われる。労働組合では、組合員の拡大が最も重要なテーマの一つなので、「顧客の創造」の方が、参考にすべき点は多いと思われる。したがって、本稿では、主として、『マネジメント』を基にしている。

表 1 『マネジメント』と『非営利組織の経営』の比較

『マネジメント』	『非営利組織の経営』
事業	ミッション
目標	目標
戦略	戦略
成果	成果
顧客の創造	資金源開拓
マーケティング	マーケティング
イノベーション	イノベーション
人のマネジメント	人のマネジメント
マネージャー	リーダー

出所：筆者作成

事業の定義（労働組合の定義）、目標、戦略、成果、顧客の創造、マーケティング、イノベーション、組合員の拡大、労働組合の組織と役員の決め方、マネージャー／リーダーの条件について順に考えていく。なお、ここで、労働組合というときには、主に、大学の労働組合を念頭においている。

まず重要なのは、「事業の定義」である。つまり、労働組合とは何か定義することである。『非営利組織の経営』では、「ミッションの定義」と言っているが、基本的に同じことであろう。『マネジメント』には、次のように書かれている。

あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を実現するには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。(p.22)

この定義が難しい。「労働組合とは何か」という問いに答えなければならない。労働組合法では、第2条で労働組合を次のように定義している。

この法律で「労働組合」とは、労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体又はその連合団体をいう。

分かり切ったような定義であるが、この定義が正しいとは限らない。『マネジメント』には、次のように書かれている。

自らの事業は何かを知ることほど、簡単でわかりきったことはないと思われるかもしれない。鉄鋼会社は鉄をつくり、鉄道会社は貨物と乗客を運び、保険会社は火災の危険を引き受け、銀行は金を貸す。しかし実際には、「われわれの事業は何か」との問いは、ほとんどの場合、答えることが難しい問題である。わかりきった答えが正しいことはほとんどない。(p.23)

事業の定義を考えると、顧客から出発しなければならない。『マネジメント』には、次のように書かれている。

企業の目的と使命を定義するとき、出発点の一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される。事業は、社名や定款や設立趣意書によってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によって定義される。顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。(p.23)

したがって、「『顧客』は誰か」と問い、それに答えることから始める。この問いも簡単な問いではない。『マネジメント』には、次のように書かれている。

「顧客は誰か」との問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるに、この問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。(p.23 - 24)

顧客とは、企業の場合は、自社の製品を購入してくれる人々のことをいう。企業の場合は、あらゆる人を対象にしたらうまくいかない。販売する財・サービスが中途半端になり、結局売れないことが多い。客層を絞らなければならない。つまり、どういう人を対象とし、購入してくれる人を増やすかということを考えなければならない。労働組合の場合は、組合活動をどういう人を対象に行い、組合活動の理解者や応援者、組合員をどう増やしていくかということである。そこで、労働組合の顧客について考えてみる。

一つの考え方は、顧客とは組合員と考えることである。組合員から要求や相談があれば取り上げるが、それ以外の人からの要求や相談は取り上げないというやり方である。労働組合に相談されるなら、まず組合員になってからという態度である。

このやり方は一つの方法ではあるが、これでは組合員を増やすことは難し

いであろう。少なくとも、対象を教職員までは広げなくてはならない。職場での問題や要求等を取り上げて、それを解決するということが組合員が増えることもある。また、労働組合ではレクリエーションをやることがあるが、参加者を組合員に限定してはいない。組合員の家族や職場の未組合員もレクリエーションに参加することがある。レクリエーションに参加して楽しかったから組合員になったという人もいる。さらに、職場でのセクハラやパワハラ等のハラスメントやメンタルヘルスの問題を取り上げることがある。このように考えると、組合員に限定している訳ではなく、職場の教職員を対象にしていることが分かる。

だが、職場の教職員に限定しているかというところではない。労働組合法の労働組合の定義を見ると、「労働者」となっている。労働者というか労働者階級というのが、労働組合というときに通常考えられている顧客であろう。

また、労働組合の要求項目を考えてみると、奨学金問題やブラックバイトを問題にすることがある。つまり、教職員に限定されず、学生が組合活動の対象に入ってくる。学生が対象になれば、彼らの学費を出している親も対象になるだろう。

さらに、原子力発電、消費税、安全保障関連法案のことも組合活動のテーマになれば、一般の市民までその対象が広がってくる。

賃金問題で訴訟を起こしているが、裁判に勝つためには、世論の支持も必要になってくる。また、病院で働く医療労働者の労働条件の改善もテーマになるが、それは、労働者の利益だけではなく、患者さんが安全・安心の医療を受けられるようにするということが重要な目的の一つになっている。こう考えると、やはり一般の市民まで対象を広げざるを得ない。

このように考えてくると、顧客とは、組合活動の対象となる人々のことで、次のようになる。

- 第一に、組合員。
- 第二に、教職員。
- 第三に、労働者。

第四に、学生。

第五に、市民。

そして、労働組合の活動を行うときは、誰を対象にしているのかということ意識する必要がある。

顧客について考えたので、これを基に、労働組合の事業（目的）について考える。顧客に労働者が入っているので、労働条件の維持改善や労働者の社会的・経済的な地位向上は当然入ってくるが、労働条件とは通常、賃金・給与、労働時間、休憩・休息、年休、雇用期間等に関することであろう。これらの労働条件を抜本的に改善するためには、GDPをどうやって増やすか、労働分配率をどうするか、税制をどうするかということを考えざるを得ない。また、ひとたび原発が事故を起こしたり、戦争が起こったりすれば、労働条件にも大きな影響を及ぼしてくる。したがって、労働条件に直接・間接に影響を及ぼすことは、労働組合の活動テーマになりうる。

また、職場の安全衛生や、メンタルヘルス、ハラスメントも問題になっている。メンタルヘルスは長時間労働が引き金になることもあるが、職場の雰囲気や人間関係が原因になることもある。こう考えると、働きやすい職場を目指しているようである。労働組合がレクリエーションを行っているのもこういう目的があるからだと思われる。こう考えると労働条件よりも少し広い労働環境の維持・改善が目的に入ってくる。

顧客の範囲が労働者までであれば、労働環境の維持改善が目的でも構わないが、その顧客の範囲が学生や市民まで広がると、労働環境の維持改善だけではとどまらなくなる。

学生が顧客になれば、奨学金、ブラックバイト等が労働組合のテーマになる。つまり、学生の勉学条件を整えるということが労働組合のテーマの一つになる。

市民が顧客になれば、消費税、原発、安全保障等の生活環境の維持・改善が目的の一つになる。原発の事故が起きれば、また、戦争がひとたび起これば、生活環境が破壊されることになるので、これも生活環境の維持に含まれ

る。消費税が増税されれば、消費財の実質的な購入量が少なくなるので生活環境の維持と関連がある。なお、これらのことは、先述したように、労働条件に間接的に影響を及ぼすものでもある。

ところで、生活環境の維持・改善というとき、維持よりも改善に重点を置くべきではないだろうか。労働組合の活動をみると、〇〇が問題だ、〇〇反対ということが多く、将来への展望が見えないことが多い。もちろん問題点の指摘は重要だし、反対しなければ、維持ができないので反対も大事ではあるが、改善されるという展望も重要だと思われる。

以前、労働組合の組織率が高かったときは、マルクスの理論がその理論的な支柱の一つとして大きな役割を果たしていた。なぜ人気があったかといえ、唯物史観が正しいと思われていて、将来に対する夢を与えていたからではないだろうか。資本主義社会はいずれなくなり、社会主義、共産主義へと発展していく。資本主義社会では能力があっても働けない人がいる。働かないから、社会保障制度がなければ、受け取ることも出来ない。社会主義社会では、能力に応じて働き、働きに応じて受け取る。共産主義社会では、能力に応じて働き、必要に応じて受け取る。そこには大きな希望があったと思われる。

ソ連が崩壊し、資本主義から社会主義、共産主義へという発展が展望できなくなったとき、マルクスの理論が力を失い、労働組合も魅力を失ったのではないだろうか。なお、マルクスの理論には、唯物史観以外にも学ぶべき点が多い。

そういう意味では、労働組合は「市民に将来の夢を与える」というのが目的になるべきではないだろうか。

また、大学の場合は、研究、教育、医療、社会貢献といった使命がある。大学の使命をきちんと果たすために、大学の意思決定をきちんと監視するといった役目も大学の労働組合はもっていると思われる。そこでは、暗黙のうちに、理想的な社会や大学のあり方がイメージされていて、そこを目指しているのではないのだろうか。きちんと明文化され、可視化されていないので、

力になっていないのではないだろうか。

こう考えてくると、労働組合の定義とは、「理想的な社会を目指し、その実現の夢をあたえてくれる組織」となるだろう。

これでは漠然としているのでもう少し具体化する必要がある。

労働条件としては、とりあえずは、労働基準法が36協定なしで実現していることであろう。労働時間は一日8時間、週40時間以内。年休等が自由に取れること。

教員の労働条件としては、十分な研究費と「学問の自由」や「大学の自治」が保障されていること。

職場の環境としては、ハラスメントがなく、人間関係がよく、適材適所で能力が十分生かされていること等、働きやすい職場であること。

働く能力がある人は、働くことが出来、最低限必要な賃金・給与が保障されていること。

学生が勉学するための条件が整えられていて、安心して勉学が出来ること。また、教育の内容が充実していること。

生活環境としては、基本的人権が守られ、健康で文化的な生活がおくれ、平和で、医療等の社会保障が充実していること。

等々であろうか。いずれにしても、目指している社会を明確にし、その実現の可能性を明確に示すことが重要である。

目 標と戦略を次に明確にしなければならない。事業の定義だけでは目標が具体的でないので現実的な力にはなりにくい。したがって、**具体的な目標**とそれを達成するための**戦略**を考えなければならない。

目標として色々なものが考えられるので、とりあえずは、どのような目標があるのか思いつくままに書き出すことから始める。或いは、過去の要求項目を見直す。その中から、最重点項目、重点項目を選び出す。そして、それらの項目について実現させるための戦略を考えていく。

例えば、「不払い賃金を無くす」ということを最重点項目に選んだ場合は、実態調査、交渉項目への盛り込み、何を超過労働とするかの労使での取決め、労働時間管理の見直し、等々が必要になるだろう。

目標を決めたら、**成果**を出すことも重要である。『マネジメント』には次のように書かれている。

組織構造は、組織のなかの人間や組織単位の関心を、努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそ、全ての活動の目的である。専門家や能吏としてでなくマネージャーとして行動する者の数、管理の技能や専門的な能力によってでなく成果や業績によって評価される者の数を可能な限り増やさなければならない。

成果よりも努力が必要であり、職人的な技能それ自体が目的であるかのごとき錯覚を生んではならない。仕事のためでなく成果のために働き、贅肉ではなく力をつけ、過去ではなく未来のために働く能力と意欲を生み出さなければならない。(p.200)

労働組合加入が議論されるときに、労働組合の「メリット」が問題になることがあるが、きちんと成果をあげることが一番大きな「メリット」だと思われる。要求してそれがすぐに実現されるとは限らないが、成果が全くあがらないようではいけないだろう。すぐに成果が出るとは限らないが、成果が出ないときは要求項目としてはずすか、戦略の見直しが必要になるだろう。

次に、「顧客の創造」について考える。顧客の創造は、「組合員の拡大」と大きな関係がある。これは最重要課題の一つである。そして、顧客の創造のためには、**マーケティングとイノベーション**が重要である。『マネジメント』には次のように書かれている。

企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は二つの、そして二つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。(p.16)

顧客の創造というときには、顧客の要望・要求をうまく取り上げ、それを実現するということが不可欠である。顧客の要望・要求をうまく取り上げることがマーケティングである。マーケティングについては『マネジメント』には、次のように書かれている。

これまでマーケティングは、販売に関係する全職能の遂行を意味するにすぎなかった。それではまだ販売である。われわれの製品からスタートしている。われわれの市場を探している。これに対し真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。(p.17)

このマーケティングという考え方は、重要である。労働組合はこういう活動をしています。ですから組合員になってください、というのも一つの方向であるが、隠れた要望・要求を明らかにし、取り上げて、実現しようという方向である。以前から労働組合では、「**要求の掘り起し**」ということが言われてきた。労働組合が今まで活動してきたことを続けるだけでは十分とは言えない。社会環境が変わってくれば、当然教職員の要求も変わってくる。そのような要求・要望をしっかりとつかみ取り、交渉等で実現していくことが重要である。一人で苦情を言ってもなかなか当局は応じてくれない。無視されることも多い。しかしながら、労働組合で交渉項目として取り上げれば、当

局は「誠実交渉義務」があるので応じざるを得ない。要求がすぐ実現されるとは限らないが、粘り強く交渉することによって実現することがあるし、他の労働組合で実現したという話が聞ければ元気が出る。何より、悩んでいるのは自分だけではないと分かり、悩みや不満を共有できることが生きていく励みになる。このマーケティングが十分できていないのではないだろうか。人員削減や評価等で大学の教職員は多忙化し、ゆっくり話をする機会が少なくなってきたようだ。伝統的な要求・要望のみを取り上げるだけで、若い教職員とのギャップが大きくなっているのではないだろうか。このマーケティングは非常に重要である。ここがきちんとできないことには、組合員の拡大は難しい。

マーケティング、つまり教職員等の要求・要望をくみあげてを具体的に考えるときには、以下が参考になる。

マーケティングの目標は一つではない。複数存在する。つまり、①既存の製品についての目標、②既存の製品の廃棄についての目標、③既存の市場における新製品についての目標、④新市場についての目標、⑤流通チャンネルについての目標、⑥アフターサービスについての目標、⑦信用供与についての目標である。(p.29)

これらを労働組合の活動について考えると、①既存の製品についての目標とは、既に行っている活動についての目標になるだろう。毎年行っている交渉やレクレーション等についての目標になるだろう。②既存の製品の廃棄についての目標は、今までにやってきた活動の中で、必要性がなくなったり、手が回らなくなったりして止めることの目標であろう。③既存の市場における新製品についての目標とは、組合員の新たな要求・要望等を取り入れて、それを交渉等で実現していくことであろう。④新市場についての目標とは、組合員がいないところで新たに組合員を拡大することであろう。具体的には、医科大学との統合等で病院に労働組合がなかったところで、看護師等の組合

員を新たに拡大することがこれにあたるだろう。⑤流通チャンネルについての目標は、労働組合の活動を知らせたり、教職員等の要求・要望を労働組合の役員が知るための方法や回数についてのことであろう。具体的にはビラや新聞をどれくらいの頻度で発行するか、ホームページをどう更新するか、ツイッターやライン等の新しい手段をどう活用するか、要求の掘り起しのために、どれくらいの頻度でいつ、誰と、どういう形で話をするかということであろう。⑥アフターサービスについての目標とは、新しく組合員になった人のフォローをどうするかであろう。組合員になったとしてもきちんとフォローをしないと労働組合に入っても意味がないと思え脱退してしまう。入職時の労働組合オリエンテーションで加入しても放っておくと脱退してしまうことも多いので、最近では特に重要な目標になっている。⑦信用の供与については、以前は組合費をプールして組合員に貸し付けたりしていたこともあったが、今は止めてしまっている単組が多いと思われるので、これが目標になることはないだろう。

マーケティングだけではなく、イノベーションも「顧客の創造」には重要である。イノベーションについては、『マネジメント』には、次のように書かれている。

企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足をうみだすことである。経済的な財とサービスを供給するだけでなく、よりよく、より経済的な財とサービスを供給しなければならない。企業そのものは、より大きくなる必要はないが、常によりよくならなければならない。(p.18)

イノベーションとは、発明のことではない。技術のみに関するコンセプトでもない。経済に関わることである。経済的なイノベーション、さ

らに社会的なイノベーションは、技術のイノベーション以上に重要である。(p.18)

イノベーションとは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすことである。当然マネジメントは、社会のニーズを事業の機会として捉えなければならない。このことは、社会、学校、医療、都市、環境などのニーズが強く意識されている今日、特に強調されるべきである。(p.18 - 19)

企業にとっては、新製品の開発と販売がイノベーションの一番重要なものであろう。あるときブームになって売れても、いずれ売れなくなることもあるので、イノベーションは不可欠である。

労働組合の場合は、イノベーションとは無縁のような印象があるが、それが組合員の拡大と大きな関係があるならば、イノベーションについて真剣に考えなければならない。労働組合でのイノベーションを考えるとときには、『マネジメント』に書かれている次のことが参考になる。

イノベーションの目標とは、「われわれの事業は何であるべきか」との問いに対する答えを具体的な行動に移すためのものである。いかなる企業にも、三種類のイノベーションがある。すなわち、①製品とサービスにおけるイノベーション、②市場におけるイノベーションと消費者の行動や価値観におけるイノベーション、③製品を市場へ持っていくまでの間におけるイノベーションである。(p.31 - 32)

これらのことを労働組合に当てはめるとどうなるか考えてみる。①製品とサービスにおけるイノベーションとは、労働組合の活動におけるイノベーションであろう。具体的には、交渉のやり方、レクリエーション、交流会等々に関するイノベーションであろう。国立大学の時代と独法化後では交渉のや

り方が全く変わってきた。法律を知り、また、大学の財務諸表を読み解きながら交渉しなければならない。給与の決定に関しては未だに人事院勧告を引きずっているが、本来は企業と同じように春闘で決めるべきではないだろうか。②市場におけるイノベーションと消費者の行動や価値観におけるイノベーションとは、労働組合というものへの意識改革であろう。年配の組合員の場合は、「何故労働組合に加入したか」と問われれば、「労働組合に加入するのは当然だったから」という答えが返ってくる。近年では、入職時のオリエンテーションで労働組合について説明しても、予備知識がないので、ピンとこない人が多いようだ。近年は、ブラック企業やブラックバイトが問題になり、労働者の生活と権利を守るためには、労働法や労働組合があり、それらをうまく活用していくことを学校教育の中でしっかり教えることが重要になっていると思う。また、様々なチャンネルを通して、労働組合についてのプラスのイメージを作っていくことが重要である。労働組合から「レイバユニオン」へとカタカナに変えることも効果があるかもしれない。③製品を市場へ持っていくまでの間におけるイノベーションとは、労働組合の活動を知らせたり、教職員等の要求・要望を掘り起こす方法についてのイノベーションであろう。入職時の労働組合オリエンテーションでは、予備知識のない人を相手に、短時間で労働組合について説明をし、加入をしてもらわなくてはならない。山口大学教職員組合での看護師等を対象にした労働組合オリエンテーションでは、様々なやり方を工夫しつつも加入者がいない年が続いたが、「看護師2万人に過労死の危険」というビデオを流しだしてから、加入するようになった。しかしながら、加入してもらっても、労働組合が何なのか、どういう役割を果たしているかということが十分伝わっているかというところではないだろう。新聞、ビラが伝統的な媒体ではあるが、現代では、メーリングリスト、ホームページ、ツイッター、ブログ、ライン等々様々な媒体がある。だが、情報を流すだけでは、飛び込んでくる情報が多すぎて、本当に必要だと思わないと、読み飛ばすことも多い。この点に関しては、イノベーションの余地も多々あるだろう。

ここで、「組合員の拡大」について、「顧客の拡大」を念頭におきながら、考えてみる。労働組合の顧客として、組合員、教職員、労働者、学生、市民を考えてきた。労働組合の資金は、基本的に、組合費である。寄付金やカンパで運営することも可能かもしれないが、あったとしても、補助的なものであろう。学生や市民の問題を取り上げ、成果をあげたとしても、それだけでちに組合員が増えるとは限らない。学生は、卒業すれば多くの場合労働者になるので、学生の間には労働組合の意義と役割を理解して卒業すれば、就職後、労働組合に加入する可能性は高まる。また、市民の問題を取り上げ、大学の教職員が抱える問題を市民に訴えて、世論を動かし、労働組合の成果が出てくれば、組合員の拡大にもつながるであろう。

いずれにしても、学生や市民の問題を取り上げても、それを教職員が身近な問題だと思わなければ、組合員の増加に直ちにつながることは、通常考えられないので、うまくバランスをとることが重要になる。

組合員の数を維持するためには、組合員が抱えている職場の問題を、増加させるためには、教職員が抱えている職場の問題を要求項目としてきちんと取り上げ、成果を出し、それを知らせていくことが重要である。

よく問題になるのが、労働組合が成果を出しても、その成果は教職員の成果になり、未組合員が何もせず、その成果を手にするのである。この問題を解決するには、いくつか考え方や方法があるだろう。

第一は、交渉するときは、成果は組合員だけが得られることを前提に交渉し、成果が出たら、労働協約を結ぶというやり方である。しかしながら、同一労働同一賃金ということを掲げていれば、この方法が、労働条件・労働環境が改善した場合に常にとれるかどうかは分からない。

第二は、成果が出るたびに、それを広く教職員に宣伝し、組合員の拡大につなげていくことである。人間には、フリーライダーであることをラッキーだと思ふ人と、フリーライダーであることに、うしろめたさを感じる人がいる。一人の人間でも、事柄によって違うかもしれない。労働組合を維持していくためには、最低限いくらのお金は必要である。組合員が多くなれば、

組合費を安くすることは可能になる。組合費を安くしても、必ずしも組合員が増えるとは限らないが、一月約 1,000 円の組合費で殆どの教職員が組合員であるところもあるようだ。ただ、この場合は、現状では、全大教に加盟できない。組合員の拡大と組合費の引き下げをシミュレーションし、成果をだし、それを教職員に訴え、組合員を増やす効果的な戦略を立てることが重要であろう。

組 合員を増やすには、組合費以外にも重要なことがある。『マネジメント』によると、マネジメントには三つの役割がある。

①自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは、組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する。

②仕事を通じて働く人たちを生かす。現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生活の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く人を生かすことが重要な意味を持つ。

③自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する。マネジメントには、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。(p.9)

これらの中で、①自らの組織に特有の使命を果たす、③自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する、は、労働組合の定義を考える際に考えた。ここでは、②仕事を通じて働く人たちを生かす、ということについて考える。また、『マネジメント』には、次のようにも書かれている。

組織の目的は、人の強みを生産に結び付け、人の弱みを中和することにある。(p.80)

また、『非営利組織の経営』の中の「まえがき」で、あらゆる非営利組織に共通するミッションとして、「人に自己実現の機会を与え、理念と信条と理想に生きる機会を与える (p. x)」ことと、「あらゆる人に絆としてのコミュニティと目的の共有を与えること (p. x)」をあげている。労働組合もこういう組織にならないといけない。

そこで考えなければならないのが、役員問題である。組合員が減少してきた理由として色々考えられるが、役員問題が大きな問題の一つである。役員になりそうだから組合員を辞めるという例を幾度となく見てきた。また、拒否権というものがある。労働組合の役員は、通常、選挙で選ばれるが、一年間組合の役員をすると、次の年に、役員に選ばれたとしても、一年または二年それを拒否できるという制度である。大学で労働組合の役員に投票で選ばれ、その際に、拒否権という制度があることを知った。こういう組織は衰退すると思っていたが、予想通りの展開をしてきた。この問題を何とかしなければ、組合員の減少を止めることは難しいであろう。

定員削減等の影響により職員が減少し、評価や競争的資金の比率が高まり、教職員も忙しくなっている。労働組合の役員をしても大学で評価されるわけではない。多くの教員がそうだと思うが、大学の教員になった一番の目的は、研究業績を上げることである。研究業績を上げるためには、多くの場合、お金と時間が必要になる。組合費を払って、なおかつ役員をやるということは、通常は合理的な行動ではないだろう。

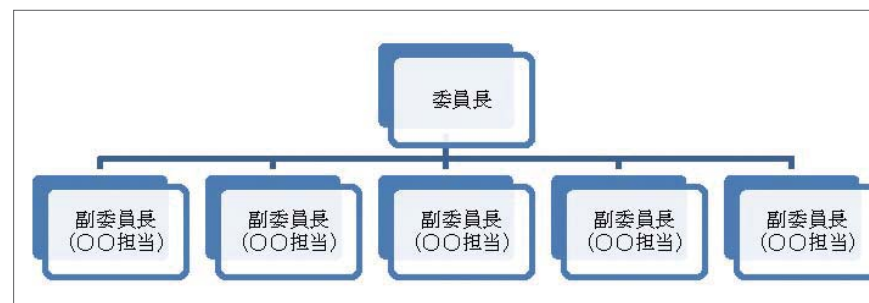
労働組合の要求が実現し、賃金・給与が上がれば、組合員でなくても通常その恩恵を受けるので、組合費をあまり高いと思わなければ、組合員になってくれるかもしれないが、役員を引き受けなければならなくなったときに、引いてしまうのではないだろうか。あるいは、役員のことが頭をよぎると、組合員にならないようにしようと思うかもしれない。

役員になれば、労働基準法をはじめとした様々な法律を勉強し、財務諸表を勉強し、交渉をし、ビラを書き、懇親会やレクレーションのアレンジをし、街頭に出て署名をとったりする。こういうことが得意、あるいは好きな人には苦にならず、苦にならないどころか楽しいかもしれないが、苦痛な人にとっては二度とやりたくないとなるだろう。

大学の労働組合は、様々な面で多様である。職種として、事務職員、教員、技官、看護師、医師、医療技術者、等々がある。雇用形態として、正規職員、6時間パート、8時間パート、特命、特任等々がある。労働組合の活動として、情宣、交渉、教研集会、レクレーション、学習会、労働組合オリエンテーションと多彩である。伝統的な労働組合の組織では、書記長が全てを把握し、全体のコーディネートをしていたと思うが、教職員が多忙化している今日、一人の人間が全体を把握するのは難しい。まして、短くて一年の役員の交代制をとっているところでは、一年で全体の内容を把握することはなおさらできないだろう。そこで、委員長、副委員長、書記長、書記次長、執行委員という役員体制から、次の図1のイメージ図のような、委員長と多くの副委員長からなる役員体制に変えたらと思っているがどうであろうか。

また、役員を決めて、役員になったときに何を担当するか決めるのではなくて、どういう役割を果たす人が必要かを明らかにして、そういう役割を果

図1 役員体制イメージ図



出所：筆者作成

たす中心的な人物を決めて、その人を中心に、専門部のような形で部員の数を増やしていくことが一つのやり方ではないだろうか。そして、副委員長は部員の中から立候補してもらうのである。副委員長が実質的な役割を果たす。

役割として次の表2のようなものが考えられる。ざっとあげただけでもこれくらいはある。もちろん、一人の人が複数の役割を果たすことはできるだろうが、すべてをこなすことはできない。また、いくつかの役割を、完全に切り分けることは難しいかもしれない。

労働組合で一番重要なのは、労働条件の維持・改善である。当事者が実態はよく分かっていると思われるので、職種別の担当者を決め、そこでの要望・要求をうまくくみ取り、交渉し、結果を組合員または全教職員等に知らせていくといった流れをうまく作ることが重要である。

表2 労働組合の役割分担

役 割	内 容
交渉	大学当局との交渉
共闘	外部の団体との共闘
情宣	ビラ、新聞、メール、ホームページ等。
レクリエーション	レクリエーション、交流会・懇親会のアレンジ。
学習会	学習会のアレンジ
労働組合オリエンテーション	労働組合オリエンテーションのアレンジ
労働条件	職種別に担当者を決める。 教員、事務職員、技官、看護師、医療技術者、パート等々。 また、女性部、青年部もある。
制度問題	憲法、独法化、学校教育法改正、 人社系改廃等制度変更の分析。
学生問題	奨学金、クォーター制、 ブラックバイト等学生に関わる問題。

出所：筆者作成

さらに、考えられるのが、趣味や特技、必要性を生かしての組合活動である。教職員は様々な仕事をしているが、その仕事が好きであったり、得意であったりするとは限らない。そのような仕事を続けているとストレスが溜まるだろう。多くの人は、何らかの趣味をもっているが、趣味がストレスの発散になる。その趣味を生かした絆づくりである。

筆者は健康体操に興味をもっているが、一人ではなかなか続かない。教職員の中には、メタボ解消やダイエットに興味を持つ人がいる。そこで、週に一度、労働組合で健康体操をすることにした。また、工作上、英語で話す必要性が出てきたが、一人で英会話の練習は難しい。教職員の中には英会話ができるようになりたいと思っている人がいる。そこで、英会話教室も開くことにした。何かが得意な人。何かを知りたい人。そういう人たちをうまく結びつけるような仕掛けを作ることができれば、楽しい労働組合になっていくだろう。

また、教員は様々な専門知識をもっている。その知識に教職員が興味をもつことがある。原発の事故が起こった後、放射能や放射能の土壌への影響等で学習会を行ったことがある。また、労働組合の交流会で他学部の教員と一緒にになると、専門知識の話になり、聞いていて勉強になることも多い。自分の研究テーマ以外全く関心がないという教員であれば別だが、他の分野の話を知ると、自分の研究に役立つことも多い。様々な分野の教員と親しくなり、それが共同研究等に発展していけば、労働組合がまさに研究業績を上げるために役立つ組織になっていく。

憲法や労働法の専門家であれば、専門知識が労働組合の活動に直接役立ち、逆に、労働組合の活動が専門知識を深めることにも役立つことが考えられる。他の研究分野でも同様なことが考えられるのではないだろうか。

筆者のもともとの専門分野は、経済学の理論である。純粋な理論だけを研究テーマにしているなら労働組合の活動は無駄にしかならないと思うが、現実には生じている様々な問題を本当に解決する理論になっているかという視点で自分の研究を見直すと、組合活動は役に立つ。それは、現場の状況を詳し

く知る機会があるからだろう。数年前から病院の担当になり、医療労働者の労働実態を知ると、なんとかしなければという思いにかられてくる。マクロ経済学、税制、社会保障、医療等々、様々な研究分野の知識を必要とするが、どういうふうにすれば働き続けられるか理論的に考え、それを現実の労働組合運動に活かして、働きやすい職場、社会保障の充実につなげていけたらと思っている。そういう思いがあるから労働組合の役員を続けていられるのだと思う。

また、自由に使える研究費から競争的資金へ研究費がシフトしている。他の分野の研究者と共同研究をして、競争的資金の獲得に結びついたり、また、逆に、自由に使える研究資金が増えないと、長期的に見た場合は、科学も進歩しないのではないかと疑問を持ったりと、色んな意味で、組合員になり、労働組合の活動に関わることが、自身の研究の阻害になるのではなく、研究の発展に結びつくことが理解されれば、教員の組合加入も増えるのではないだろうか。

最後に、労働組合のマネージャー／リーダーの**資質**について考えてみる。組織はトップで決まるので、これも重要なテーマである。『マネジメント』には、マネージャーの資質として次のように書かれている。

人を管理する能力、議長役や面接の能力を学ぶことはできる。管理体制、昇進制度、報酬制度を通じて人材開発に有効な方策を講ずることもしできる。だがそれだけでは十分ではない。根本的な資質が必要である。真摯さである。(p.130)

ここで、「真摯さ」を、ピーター・ドラッカー（2008c）で有賀裕子は「誠実さ」と訳している。原著でみると、integrity of character となっている。integrity を手許にある学研の『スーパー・アンカー英和辞典第4版』（2009

年）で調べると、清廉、高潔という訳語が与えられている。要するに、人格が高いということであろう。

また、リーダーの**能力**について、『非営利組織の経営』には、次のように書かれている。

リーダーとしての能力の第一が、人のいうことを聞く意欲、能力、姿勢である。聞くことはスキルではなく姿勢である。誰にでもできる。しなければならないことは、自分の口を閉ざすことである。

第二が、コミュニケーションの意志、つまり自らの考えを理解してもらう意欲である。そのためには大変な忍耐を要する。何度も何度もいなければならない。身をもって示さなければならない。

第三が、言い訳をしないことである。思ったようにいっていない、間違った、やり直そうといえなければならない。仕事は、できたかできなかったかである。まあまあですまそうとしてはならない。本気で取り組むからこそ、プライドも生まれる。

第四が、仕事の重要性に比べれば、自分など取るに足りないことを認識することである。リーダーには客観性、一種の分離感が必要である。リーダーたる者は自らを仕事の下に置かなければならない。仕事と自分を一体化してはならない。仕事はリーダー自身よりも重要であって、リーダーとは別個のものである。

リーダーにとって最悪のことは、辞めたあと組織ががたがたになることである。それはリーダーが単に収奪するだけだったことを意味する。何もつくりあげなかったことを意味する。管理人としての仕事はしたかもしれないが、ビジョンは何ももたなかったことを意味する。(p.23)

第一と第二はコミュニケーション能力の重要性を言っていると思う。自分のことを伝えることも重要であるが、聞くことはそれ以上に重要である。

「理解してから理解される」というのはコミュニケーションの原則である。また、顧客の要望・要求・価値から出発するので当然そうなる。

第三は、成果をきちんと出すということだろう。目標をきちんと設定し、戦略を練り、きちんと成果を出せなければ、リーダーたりえないだろう。

第四と最後のことは、組織のミッションを第一に考えるということであろう。リーダーはある種の権力をもつが、それはあくまでも組織がミッションを果たし、組織の構成員がその能力を発揮するためのものであって、自分の利益のためではない。マネージャーの資質として真摯さをあげているが、それもこのことと関連していると思われる。

本稿ではドラッカーの『マネジメント』を基に、労働組合のマネジメントについて考えてきた。『マネジメント』の中「日本の読者へ」で、ドラッカーは次のように述べている。

それらの経験が私に教えたものは、第一に、マネジメントには基本とすべきもの、原則とすべきものがあるということだった。

第二に、しかし、それらの基本と原則は、それぞれの企業、政府機関、NPOの置かれた国、文化状況に応じて適用していかなければならないということだった。(中略)

そして第三に、もう一つの、しかもきわめて重要な「しかし」があった。それは、いかに余儀なく見えようとも、またいかに風潮になっていようとも、基本と原則に反するものは、例外なく時を経ず破たんするという事実だった。基本と原則は、状況に応じて適用すべきものではあっても、断じて破棄してはならないものである。(p.i - ii)

『マネジメント』を読み、労働組合に当てはめて考えた時に、組合員の減少は組織の基本と原則に反しているからではないかと思われる点もあった。

教職員の多忙化の中で組織の基本と原則から議論しなおすことは難しいと思われるが、労働組合の重要性が高まっている今日、そこから議論することも重要ではないだろうか。拙稿がその機会となれば幸いである。『もしドラ』や『マネジメント』の一読をお勧めする。

また、本稿で取り上げた項目以外にも、労働組合に当てはめて考えられる項目が、多々あるかもしれない。そういうものが見つかり、機会があれば、論じてみたい。

【参考文献】

岩崎夏海 (2009) 『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』ダイヤモンド社

P. F. ドラッカー (2001) 『マネジメント 【エッセンシャル版】』上田惇生編訳、ダイヤモンド社

P. F. ドラッカー (2008) 『非営利組織の経営』(ドラッカー名著集4) 上田惇生訳、ダイヤモンド社

P. F. ドラッカー (2008a) 『マネジメント 課題、責任、実践 [上]』(ドラッカー名著集13) 上田惇生訳、ダイヤモンド社

P. F. ドラッカー (2008b) 『マネジメント 課題、責任、実践 [中]』(ドラッカー名著集14) 上田惇生訳、ダイヤモンド社

P. F. ドラッカー (2008c) 『マネジメント 課題、責任、実践 [下]』(ドラッカー名著集15) 上田惇生訳、ダイヤモンド社

ピーター・ドラッカー、(2008a) 『マネジメント 課題、責任、実践 I』有賀裕子訳、ダイヤモンド社

ピーター・ドラッカー、(2008b) 『マネジメント 課題、責任、実践 II』有賀裕子訳、ダイヤモンド社

ピーター・ドラッカー、(2008c) 『マネジメント 課題、責任、実践 III』有賀裕子訳、ダイヤモンド社

ピーター・ドラッカー、(2008d) 『マネジメント 課題、責任、実践 IV』有賀裕子訳、ダイヤモンド社

Peter F. Drucker (1985), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: HarperCollins Publishers, Inc.