



企業別組合の組合役員の現状と キャリアに関する一考察

小 倉 義 和

概要 本稿の目的は、企業別組合の組合役員に着目し、労働調査協議会が実施した「次代のユニオンリーダー調査」から属性やキャリアを概観することで、今後の組合役員の発掘、育成につなげるための方策を導き出すことにある。組合役員は“大卒ホワイトカラー化”が進み、経験業務は役職レベルや男女間などで差がみられる一方、組合業務と仕事、私生活との時間的バランスや組合活動の担い手不足などから、役員の継続には消極的である。組合活動の原点は、組合役員や組合員と直接つながることであり、各種組合活動の具現化、労使協議への参画などは貴重な成長機会となる。組合役員の発掘や育成は、一企業別組合のみならず組合組織全体の課題である。

Abstract The purpose of this paper is to focus on the union officers of enterprise unions, and by surveying the attributes and careers of union officers based on the "Survey of Next-Generation Union Leaders" conducted by the Labor Research Council.

The starting point of union activities is to directly meet and connect with union officers and union members. Realization of various union activities and participation in labor-management consultations are also valuable opportunities for growth.

Finding and training union officers is required not only for individual company unions, but for the entire union organization.

キーワード 企業別労働組合, 組合役員, 組合活動の担い手不足

原稿受理日 2023年6月30日

1. はじめに

なぜ組合役員なのか

厚生労働省が2019年に実施した「労使コミュニケーション調査」によると、企業内の労働組合の必要性については、“必要である”は53.2%と半数を上回る程度で、「どちらともいえない」が23.3%，“必要ではない”との回答が17.5%を占めている⁽¹⁾。今春闘における賃上げの取り組みで、これまで以上に労働組合が注目される機会が多かったものの、労働組合の必要性は高まっているのだろうか。労働組合の組織率に目を向けると、非正規労働者の組織化で一時期は若干盛り返したものの、再び徐々に低下する傾向にある(図1)。

労働組合を取り巻く上記のような実態は、労働組合という組織そのもの、あるいは組合活動に対する組合員の魅力や期待が薄れている“組合員の組合離れ”とともに、組合活動が組合員の関心やニーズの変化に応えられていない“組合の組合員離れ”を引き起こし、これらは何ら具体的な解決の糸口もみえず延々と共有された課題とされている。労働組合の力量、存在意義が問われる課題でもあり、労働運動の根幹をなす企業別組合そのものが後退しているといっても過言ではない。

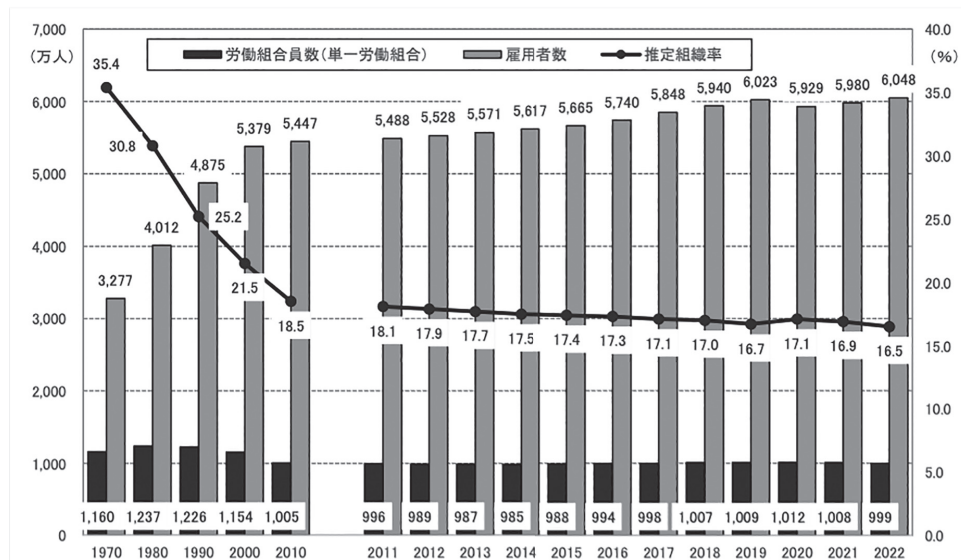
労働組合を支えているのは、組合員、組合役員、まさに人である。労働組合は、組合員の思いやニーズ、職場等で抱える課題の解決に向けて運動方針や目標を構築していくが、それを取りまとめていくのは多くの組合員の中から選ばれた組合役員である。伸び悩む賃金水準、コロナ禍、急激な物価上昇、政策・制度の改善などを含め、労働組合を先導し、組合活動を支える組合役員に求められる役割や期待はきわめて大きい。また、労働組合を支え、組織としての影響力や社会的責任を發揮し、成長、発展させていくためにも、組合役員の発掘、育成は非常に重要な課題といえる⁽²⁾。

本稿では、企業別組合の組合役員に着目し、その現状とキャリアについて考察を行う。まず、組合役員の実態を取り上げた各種調査などから現状の姿を確認する。その上で、労働調査協議会が企業別組合の組合役員を対象に継続的に実施している「次代のユニオン

(1) この調査は、「労使間の意思の疎通を図るためにとられている方法、その運用状況等、事業所側の意識及び労働者の意識等の実態を明らかにする」ことを目的とした調査である。調査の範囲は常用労働者30人以上を雇用する民営事業所のうちの約6,400人、有効回答率は51.5%。設問(「労働組合について、どの程度必要であると考えていますか」)は、労働者を対象にした調査事項の中に含まれ、“必要である”は「是非必要である」(26.5%)と「どちらかといえば必要である」(26.7%)を足上げた数値(“必要ではない”：“どちらかといえば必要ではない”12.1%，“必要ではない”5.4%)。

(2) 小倉義和 [2003], [2016]。

図1 雇用者数および労働組合員数・推定組織率の推移



出所) 厚生労働省「令和4年労働組合基礎調査の概況」より作成(労働組合員数と雇用者数は左目盛り、推定組織率は右目盛り)。

リーダー調査」を取り上げ、組合役員の属性上の変化とともに、組合役員になったきっかけから今後の継続意思などのたてのキャリアと経験してきた業務などのよこのキャリアを概観する⁽³⁾。それをもとに、今後の組合役員の発掘、育成につなげるための何らかの方策を導き出したい。

「次代のユニオンリーダー調査」とは、主に企業別組合において「5～10年先の組合活動を中心的に担うと想定される単組・支部の執行委員以上の組合役員、職場委員や青年・女性委員など」を対象に実施したアンケート調査であり、年齢構成では20代や30代といった比較的若い組合役員が中心となっている。

上記調査の特徴は、企業別組合において、実際に日常的な組合活動を担っている組合役員を対象に1995年の第1回調査以降継続的に実施(2001年、2007年、2014年)されていること、労働組合の担い手自身が感じている組合役員としての悩みや課題、さらには時勢に応じたテーマ設定により今後の組合活動のあり方などについて、さまざまな視点から明らかにしようとしていることにある。彼ら彼女らは、今後も労働組合を先導し、組合活動を

(3) 2021年に実施されている「次代のユニオンリーダー調査」は第5回目にあたる。調査参加組織は、電機連合、自治労、基幹労連、JP労組、NTT労組、日教組、全国ガス、東京電力労組、ENEOS労組、UAゼンセンの10組織。調査内容ならびに調査結果の詳細は、労働調査協議会[2022]を参照のこと。

展開する担い手そのものであり、彼ら彼女らの意識や考えは、労働組合の将来を見据える上でも重要なデータといえよう。

2. 組合役員の現状

(1) 企業別組合の組合役員

日本の労働組合の基本的な組織形態は企業別組合である。企業別組合の特徴の1つとして、白井(1996)は「組合役員のあり方」を指摘する。つまり、特定企業の正規従業員としての身分を保持したまま一時的に組合役員の任務に就く(在籍役員)ため、組合役員は職業的なユニオンリーダーが少なく、彼らの権限や処遇、身分保障、ものの考え方、行動様式にも影響するという(白井は、会社の業務を離れて組合役員に専従するケースを「在籍専従役員」と呼んでいる)。白井の言葉を借りれば、組合役員は、概ね在籍役員と在籍専従役員から構成されている。

とはいえ、労働組合の業務だけに専念する組合役員はごく一部であり、多くは通常の仕事に従事しながら、ある一定の期間のみ労働組合の業務に従事しているのが通例である。ナショナルセンターや産業別組織、企業別組合に限らず、労働組合の評価は、労働組合に従事する組合役員の意識や考え方、取り組み姿勢などに依拠する部分が大いなのは言うまでもなからう。

なお、企業別組合の組合役員は、一般的に組合役員としてのキャリアの入口に位置づけられる職場委員や青年部・女性部などを経験した後、支部執行委員、支部三役、さらには本部執行委員、本部三役へとたてのキャリアが展開される。限られた任期の中で、どのようなポジションに就いたのか、どのような業務を担当したのか、どのようなタイミングで非専従役員(在籍役員)から専従役員(在籍専従役員)へと変わったのかなどは、組合役員の意識や考え方などはもとより、その後のキャリアに大きく影響してくるに違いない。

(2) 組合役員の実態

まず、日本の企業別組合の組合役員の実態について確認しておく。とはいえ、組合役員数などの現状を確認できる資料はきわめて少ない。やや古いデータではあるが、厚生労働省が実施した「労働組合実態調査」(2008年)は、労働組合の執行委員数(専従役員数も

含む）などを調査している⁽⁴⁾。

10年以上も前の調査結果であるが、1労働組合あたりの平均執行委員数は10.9人（男性：9.3人，女性：1.6人），執行委員のうち専従者がいる労働組合は17.1%，1労働組合あたりの平均専従役員数は3.4人となっている。この調査も含め，その後再編成された2018年の「労働組合活動等に関する実態調査」では，執行委員数をたずねる設問が無くなったが，専従者がいる労働組合は19.7%，1労働組合あたりの平均専従役員数は2.9人である。調査対象組織数に違いがある点に留意する必要はあるものの，1労働組合あたりの平均専従役員数はやや減少している点がかがえる。

組合役員数の実態に関する直近のデータとしては，日本労働組合総連合会（連合）・（公財）連合総合生活開発研究所が2021年から2022年にかけて実施した「労働組合費に関する調査」が参考になる⁽⁵⁾。これによると，専従役員がいる組合は63.6%，役職員数は1労働組合あたり平均9.0人，うち専従役員は平均5.4人（男性：4.8人，女性：0.6人）となっている。この調査は，連合に加盟する労働組合を対象に実施した調査であることに留意する必要はあるが，過去の調査結果と比べると，専従役員を置く労働組合，さらには専従役員自体も減少傾向にあることが示されている。

これらの調査からは，労働組合の中には，専従役員以外，いわゆる非専従役員のみで組合活動に従事している組織があること，さらには組合員数の減少に伴う組合財政の悪化といった要因などからか，専従役員のみならず，組合活動を担う組合役員数全体の人員規模が縮小している実態が浮かび上がっている。当然，限られた人員規模の中で組合活動を進めていかなければならず，組合役員数の減少は組合役員個々に対する業務量や負荷，責任度合いなどをより増大させているものと思われる。

（3）「次代のユニオンリーダー調査」にみる組合役員像

以下では，「次代のユニオンリーダー調査」をもとに，現在の組合役員像（1,816件）を確認しておく（表1）。

まず，所属の構成は，上位から大まかに「単組」本部レベルが33.3%，単組の「事業

(4) この調査は，「労働組合を対象として，労働組合の組織，組合役員，組合財政及び組合活動の実態を明らかにする」ことを目的にした調査である。調査の範囲は民営事業所における労働組合員数規模30人以上の労働組合（単位組織組合，ならびに単一組織組合の支部等の単位扱組合および本部組合）のうちの約3,900組織，有効回答率は64.6%。

(5) この調査は，①民間及び公務・公営の単組（単位組合：組合員直接加盟方式をとり，組織的に単一化された組織）1,065組織，②連合加盟の45構成組織（産業別組織），をそれぞれ対象に実施されている。

所・支部」レベルが39.9%，同じく「事業所・分会」レベルが11.6%に区分され，このうち「専従」役員は22.1%で，大多数は「非専従」（76.7%）役員である。性別構成は，「男性」が82.0%（「女性」：17.7%）を占め，女性比率は，三役で9.9%，執行委員（18.2%）や青年・女性・職場委員など（23.1%）の層でも20%前後にとどまっている。

平均年齢は34.0歳，学歴構成では「大卒」（53.1%）や「大学院修了」（11.6%）といった大卒以上層が半数を大きく上回り，「高卒」は25.7%である。また，職種構成では，「営業・販売・サービス系」が33.4%で最も多く，以下「事務系」（24.2%），「技術系」（22.0%），「技能系」（12.1%）などが続いている。さらに，支部執行委員以上の平均経過年数は2.8年，執行委員以前の職場委員や青年・女性委員などの平均経過年数は2.5年，組合役員としての平均通算経過年数は5.3年（男性：5.6年，女性：3.9年）となっている。

このことから，現在の組合役員層は男性，大卒，事技・営業系職種出身者が多数を占めていることがわかる。次代のユニオンリーダーとして女性が少ない点は注目されるべきところであるが，現状の組合役員構成を鑑みると，将来的にも女性役員のリーダーが生まれる可能性は小さい。女性の社会進出が進みつつあるものの，労働組合はその例外といえるだろう⁽⁶⁾。

表1 「次代のユニオンリーダー調査」における調査回答者の構成（%）

	性別		年齢 平均値・歳	学歴						職種				職場委員・青年・女性など の経験		支部執行委員以上の 経験		通算経過年数		件数		
	男性	女性		どちらでもない	中卒	高卒	卒高専・専門学校	短大卒	大卒	大学院修了	技能系	事務系	技術系	営業・販売・サービス系	中央値・年	平均値・年	中央値・年	平均値・年	中央値・年		平均値・年	
第5回調査計	82.0	17.7	0.2	34.0	0.3	25.7	7.4	1.8	53.1	11.6	12.1	24.2	22.0	33.4	2.0	2.5	2.0	2.8	4.0	5.3	1816	
時系列比較用	第5回調査 (2021年度)	84.3	15.4	0.2	33.6	0.3	23.5	7.3	1.4	56.3	11.1	10.9	21.3	21.6	38.7	2.0	2.4	3.0	3.2	5.0	5.7	1010
	第4回調査 (2014年度)	87.5	12.5		33.6	0.8	27.0	7.0	2.3	49.6	13.1	14.5	21.8	26.2	30.5	1.0	2.1	2.0	3.1	4.0	5.2	1036
	第3回調査 (2007年度)	88.8	11.1		34.0		38.4	7.7	3.0	39.6	10.7	18.2	27.1	28.9	21.0			3.5	4.1			961
	第2回調査 (2001年度)	91.7	8.3		32.9	0.5	45.7	10.8		37.7	5.2	23.2	26.2	33.5	7.3			3.5	3.9			1765
第1回調査 (1995年度)	93.1	6.9		33.1	0.8	46.2	9.7		39.7	3.6	26.5	31.2	25.5	14.3			3.5	4.3			2077	

出所) 労働調査協議会 [2022] 「第5回 次代のユニオンリーダー調査」より作成。

(6) 詳しくは後藤 [2020]。

（4）「次代のユニオンリーダー調査」にみる組合役員像の変化

現在の組合役員像は、過去の調査と比べてどのように変化してきたのだろうか。過去の調査との比較にあたっては、調査回答者の整合性を鑑み、39歳以下の支部執行委員以上の組合役員層に限定したデータ（1,010件）で確認しておきたい。

1995年に実施した第1回調査からの変化をみると、性別では女性、学歴では大卒以上層、職種では営業・販売・サービス系がいずれも増加していることがわかる。組合役員の高学歴化が進行し、出身職種も技能系が多かった時代から、事技・営業系へと大きく様変わりしている。また、組合役員経験年数に着目すると、過去の調査との比較が可能な支部執行委員以上の経験年数では、1995年調査の平均4.3年から今回調査の平均3.2年と1年以上短くなっている。

組合役員の任期は、労働組合の規約（例えば、ナショナルセンターである連合では1期2年とされている）によって定められているが、2期4年程度続けてもらうことを理想とするケースが多いように思われる。組合役員任期の短期化は、より多くの組合員が組合役員を経験する機会が得られるため、労働組合への関心や理解が高まるなどの利点があるという。この点は、労働調査協議会が「次代のユニオンリーダー調査」（第4回調査、2014年実施）のフォロー調査として実施した「次代のユニオンリーダーの意識と実態に関するインタビュー調査」⁽⁷⁾においても示唆されていた。

ただし、組合役員任期の短期化には課題もみえてくる。組合役員自身が、組合の仕事を覚えるのに十分な時間が得られない、個々に経験やスキルなどが蓄積されない、組合の取り組みが断続的になり浸透せず停滞してしまうなどの点は否めない。また、一般的な組合員から職場委員、職場委員から執行委員へという段階的な役員育成パターンが組合員からいきなり執行委員に選出されたり、役員経験のない組合員や経験年数の少ない組合役員が上部組織や外部団体へ派遣されたりするなどのキャリア形成上の変化も危惧される。

今回の「次代のユニオンリーダー調査」では、組合役員の任期に関連して「a：組合役員は多くの人を経験できるように短期間で交代した方がいい」と「b：組合役員は特定の人に長く経験してもらった方がいい」といった2つの考え方を示し、どちらか考え方の近い方を選んでもらっている。これによると、「aに賛成」（「aに賛成」と「どちらかといえばaに賛成」の合計）が41.9%を占め、「bに賛成」（「どちらかといえばbに賛成」と

(7) 本調査は、A：単組の支部レベル組織の三役、B：同組織の執行委員を中心とする若手役員（概ね40代以下）を対象として行った聞き取り調査であり、最終的に20組織、61名分のケースを取りまとめている。詳しくは、労働調査協議会「2019」を参照のこと。

「bに賛成」の合計、26.0%)を上回っており、現在の若手組合役員は組合役員の任期を短くし、多くの組合員に労働組合の仕事や役割を担ってもらえるような環境が望ましいと考えていることが明らかとなっている（「どちらともいえない」：31.9%）。

以前より、労使交渉の場で経営側と十分な議論ができない、組合員の期待に応えられないという“組合役員の素人化”といった問題が指摘されてきたが、その背景には、組合役員の高学歴化とホワイトカラー化が進んでいること、組合役員任期が短くなり個々の技能や経験が蓄積されないなどの実態が影響しているのは言うまでもない⁽⁸⁾。組合役員の属性が変化すれば、組合活動に対する考え方や実際の組合活動にも変化が生じてくるに違なく、組合役員任期の短期化が今後より進むようであれば、素人化の傾向もより強まるだろう。

3. 組合役員のためのキャリア

次に、組合役員になったきっかけからやりたい・やってもよい役職レベルなど、組合役員のためのキャリア部分をみておこう。

初めて組合の業務に携わることになったきっかけでは、「組合役員に勧められて」が38.9%（執行委員になったきっかけでも「組合役員に勧められて」が67.6%）で最も多く、以下「順番で」が21.1%、「職場の同僚に勧められて」が15.7%などで続いており、「自ら率先して」（3.7%）組合の世界に足を踏み入れるケースはきわめて少ない。組合活動に従事しようと思って会社等に就職しているケースは稀であろうが、職場でのつながりや人間関係、日頃の組合活動などが接点となり、先輩の組合役員から誘われて組合活動に従事するようになったものと思われる。

組合役員を引き受けた理由をみると、「つきあいや接する情報の範囲が広がり、視野が開ける」（64.0%）が際立ち、それ以外では「ことわる理由がない」（33.5%）、「交渉力や折衝力、管理能力など職場では身につけにくい能力の取得に役立つ」（23.9%）などがあげられ、個人的なメリットと消極的な理由が上位に並んでいる。結果として、「つきあいや接する情報の範囲が広がり、視野が開ける」、「ことわる理由がない」などの理由をあげる組合役員が、「出身職場や事業所の声を反映したい」（17.8%）、「賃金や労働条件を改善したい」（16.5%）といった理由をあげる組合役員よりも多くなっており、組合役員とし

(8) 藤村博之 [2011]。

での使命である組合員の利害を代表することよりも、あくまでも消極的な個人的な利害に基づいて組合役員を引き受けていることが示されている。

さらに、組合関係の役職の継続については、「続けてやりたいと思う」といった積極層は22.5%にとどまり、「他にいる人がいなければやってもよい」という条件付き消極層の26.0%を合わせても、役職の継続を考えている組合役員は半数を下回っている（表2）。このうち、「続けてやりたいと思う」は、三役（25.4%）や執行委員（26.2%）に比べて、青年・女性・職場委員など（11.8%）で少なく、青年・女性・職場委員は経験しても、執行委員になることへのハードルの高さが浮き彫りとなっている。ちなみに、女性でも「続けてやりたいと思う」は16.2%と、男性（23.7%）を大きく下回っており、組合役員を続けることの難しさがうかがえる。

では、少しでも長く組合役員を続けてもらうために、解決すべき課題としてどのような点があるのだろうか。組合役員が指摘する、組合活動で感じる悩みや不満についてみると、最も多いのは「組合業務のために、自分の時間や家庭生活が犠牲になっている」（37.8%）であり、次いで「仕事が忙しくて組合業務ができない」（30.2%）、以下「代わりの人がいないので役員・委員をやめられない」（22.0%）、「組合業務が忙しくて仕事に支障をきたす」（21.4%）、「組合活動の成果が感じられない」（19.9%）、「組合役員・委員を続けると、仕事や職場の変化についていけなくなる」（18.0%）などが続いている。組合役員最大の悩みや不満として、男女ともに組合業務と日常の仕事、私生活との時間的バランスの不釣り合いがあげられていることに加え、執行委員や三役といった上位役職層では組合活動の担い手不足感がより顕著となっている。

表2 組合役員としての継続意思（%）

		思う 続けて やりたい と思う	他に やる 人が ない	ど ち ら も い え な い	ど か ら も い え な い	全 く や り た く な い	無 回 答	件 数
第5回調査計		22.5	26.0	30.1	15.5	5.8	0.1	1816
役職別	三役	25.4	22.3	32.2	14.1	6.0	•••	382
	執行委員	26.2	26.1	29.1	13.5	4.9	0.2	980
	青年・女性・職場委員など	11.8	29.3	30.6	20.8	7.5	•••	451
性別	男性	23.7	26.4	29.0	14.9	5.8	0.1	1490
	女性	16.2	24.6	35.5	18.4	5.3	•••	321

出所) 労働調査協議会 [2022] 「第5回 次代のユニオンリーダー調査」より作成。

なぜ、労働組合役員としての活動が魅力的でないのか。藤村（2019）は、以下の3点を指摘する⁽⁹⁾。1つは「労働組合の存在価値が不明確になっているため、活動に費やす労力と時間の意味が見だしにくくなっていること」、2つは「他の人のために働くことの素晴らしさが理解されにくくなっていること」、3つは「労組役員を経験することが自分自身の職業人としての能力育成につながる点が十分に理解されていないこと」であるという。

これらは現在にも共通する点と思われ、1点目については、この間の官製春闘などと揶揄された労働条件改善への取り組み、政策・制度実現に向けた政治への取り組みなど、その取り組み実態や成果そのものが組合員に十分に浸透していなかった、理解されていなかった、共感されていなかったことが影響していよう。2点目については、組合役員になったきっかけでも明らかになっていたように、自分に対するメリットが優先され、短期的な視点で仕事やキャリアを選択するケースが少なくないことをうかがわせている。3点目については、組合役員自身に「組合の役員になることが、以前ほど企業内で魅力あるキャリアではなくなっている」という経験がどの程度あるかをたずねた結果をみると、“経験する”（「よく経験する」と「ときどき経験する」の合計）と回答した組合役員が63.7%に及んでいることから、組合役員を経験することによる自身の職業キャリア上のメリットが感じられないとの思いが垣間見られる。

一昔前は、組合役員経験者が会社に戻った後も、取締役や上位役職ポストに就くケースが少なくなかったという。労働組合の場合、会社以上に役職のポストは限られており、特定の人が組合役員を長い期間経験すれば当然ポスト不足になるし、組合活動のマンネリ化や新鮮味がなくなるなどの弊害も生じてくる。とはいえ、労働組合がその存在感を示すことができなければ、会社との関係も適度に緊張感が保つことも、会社の成長につなげることも難しいのではなかろうか。労働組合と会社が良好な労使関係を築き、双方が成長する、人を育成するといった共有された目標、方向性を持てれば、組合役員も不安を抱かず安心して組合活動に取り組めるに違いない。

4. 組合役員のよこのキャリア

組合役員の業務は多岐にわたる。賃金や労働時間などの労働条件の維持・向上、組合員の組織化への取り組み、機関紙やビラなどの発行、政策・制度実現に向けた政治への取り

(9) 藤村博之 [2019]。

企業別組合の組合役員の現状とキャリアに関する一考察（小倉）

組み、ボランティアを含む社会活動などをはじめ、日頃の職場点検活動や相談活動、いわゆる世話役活動まで、非専従役員であれば通常の仕事の他、上記のような業務を抱えて組合活動に従事している。

表3により、これまでに経験してきた組合業務をみると、「賃金・労働条件」が44.8%で最も多く、以下「安全衛生」(33.8%)、「青年」(31.9%)、「広報・教育」(31.8%)、「組織対策」(31.1%)、「政治」(30.7%)、「共済」(30.5%)などの順にあげられている。なお、回答累計が342.6となっているので、組合役員1人あたり3～4程度の業務を経験していることになるが、1人の組合役員が複数の業務を兼任しているケースや、任期中に担当業務の変更が行われていることも想定され、この点には留意する必要がある。

役職別にみると、執行委員以上では「賃金・労働条件」が最も多いが、青年・女性・職場委員などでは「青年」が最も多く、組合の世界に初めて足を踏み入れた際に従事する業務が、若年層を対象としたネットワーク作りや次世代役員の育成などを主眼に置いた、いわゆる青年部や女性部、ユース活動などであることがうかがい知れる。回答累計から業務の経験数を確認すると、三役で5～6業務、執行委員で3～4業務、青年・女性・職場委員などでは2業務程度である。この背景には、組合役員の通算経験年数が、三役で平均7.9年、執行委員で平均5.2年、青年・女性・職場委員などの役職で平均3.3年となっていることから、組合役員としての通算経験年数の差が業務数の差として現れているものと思われる。

表3 これまでに経験した組合業務（複数選択，％）

	賃金・労働条件	産業・経営対策	組織対策	安全衛生	共済	青年	男女平等	広報・教育	政治	社会貢献	国際	企画	総務・財政	その他	わからない	無回答	件数	回答累計	
第5回調査計	44.8 ①	19.4	31.1 ⑤	33.8 ②	30.5	31.9 ③	15.5	31.8 ④	30.7	22.2	3.0	19.8	13.3	3.5	11.4	1.2	1816	342.6	
役職別	三役	70.9 ①	44.2	53.9 ③	58.1 ②	50.3	31.4	27.2	53.1 ④	50.5 ⑤	36.6	5.5	34.3	38.2	2.4	4.5	0.3	382	561.3
	執行委員	44.4 ①	15.1	29.3	33.0 ②	30.3 ④	26.1	14.4	32.1 ③	30.3 ④	22.3	2.7	18.7	7.7	3.7	10.3	0.7	980	320.3
	青年・女性・職場委員など	23.3 ②	7.5	15.7 ④	14.6	13.7	44.6 ①	8.0	12.9	14.9 ⑤	10.0	1.6	10.0	4.2	4.2	19.7 ③	2.9	451	204.9
性別	男性	47.1 ①	21.5	33.8 ③	36.8 ②	31.5	33.4 ④	13.8	32.5 ⑤	33.0	24.0	3.1	21.1	14.2	3.4	9.2	1.1	1490	358.4
	女性	34.3 ①	9.7	18.4	19.3	25.5 ③	25.2 ④	23.7 ⑤	28.3 ②	19.9	14.3	2.5	14.0	9.7	4.0	21.2	1.6	321	270.1

※丸数字は比率の順位（第5位まで表示）

出所）労働調査協議会 [2022]「第5回次代のユニオンリーダー調査」より作成。

ちなみに、経験した組合業務については男女による差も大きい。男性のほぼ2人に1人は「賃金・労働条件」(47.1%)を経験しているのに対して、女性組合役員の「賃金・労働条件」(34.3%)経験者は3人に1人とどまっている。また、それ以外の業務でも、男性では順に「安全衛生」、「組織対策」、「青年」、「政治」、「広報・教育」、「共済」などがあげられているのに対して、女性の場合、「広報・教育」、「共済」、「青年」、「男女平等」などの順となっており、「わからない」との回答も少なくない。業務の経験数でも、男性が3～4業務、女性では2～3業務である。組合役員の通算経験年数が、男性で平均5.6年、女性で平均3.9年というように、経験年数の差もその要因として考えられるものの、男性と女性では経験する組合業務の幅にも差がみられるのは留意すべき点であり、女性役員の育成が進まない要因の1つともいえよう。

さらに、組合役員育成のあり方について、[a：組合役員は色々な業務が経験できるように育成すべきだ]と[b：組合役員は個々の専門性を高めるために、業務を限定して育成すべきだ]といった2つの考え方を示し、どちらか考え方の近い方を選んでもらった。その結果では、“aに賛成”(「aに賛成」と「どちらかといえばaに賛成」の合計)が61.7%に及び、“bに賛成”(「どちらかといえばbに賛成」と「bに賛成」の合計、19.5%)を大きく上回っている(「どちらともいえない」：24.7%)。

前に、組合役員任期の短期化を志向する組合役員が多くみられることを指摘したが、育成や経験の幅といった点では、様々な業務を経験できるように育成することが望ましいと考えられている。組合役員任期の短期化と育成や経験の幅の拡大は、一見両立が難しいように思えるが、限られた任期の中でどのような業務を経験させ、知見やスキルを蓄積させるか、これまでの慣行や経験値ではなく、現在の組合役員構成、属性に見合った形に変化、修正させていくことが求められているのではなかろうか。

5. 組合役員を育成するには

自身が組合役員として育成されているという実感があるかどうかをたずねた結果では、“実感がある”は64.9%(「大いにある」：16.2%と「ある程度はある」：48.6%の合計)を占め、その比率は青年・女性・職場委員など(47.7%)に比べて執行委員(69.1%)や三役(74.3%)、女性(58.3%)に比べて男性(66.4%)でいずれも多くなっている。組合役員の多くが育成実感を持ちながら組合業務に従事しているとはいえ、役職レベル間や男女間で温度差がみられる点は留意すべきところといえる。

また、組合役員自身が最も有効的だと考える人材育成方法については、「三役や先輩役員との意見交換や議論」が45.8%で最も多く、以下「一般組合員との定期的な対話」（38.3%）、「労使協議・交渉への出席や発言」（31.1%）、「他の企業の組合役員との交流や意見交換」（30.9%）、「レクリエーションや学習会などへの企画や運営」（30.7%）などが続いている。組合役員の育成には、上位役職や先輩の組合役員、上部組織や他労組の組合役員、一般組合員などとのコミュニケーション機会に加えて、労使協議への参加や組合主催のイベント企画など、実際の組合活動に参画することが有効的だと考えられており、上記の育成実感の結果を踏まえれば、役職レベルはもとより、組合役員自身の資質やスキル、ニーズなどに合わせた育成方法が不可欠となっている。

積極的ではないが消極的に組合役員になったとはいえ、“やらされている”という感覚のままであれば、組合役員として取り組むことへのモチベーションを上げていくことは期待できない。組合活動における充実感や面白さというのは、組合役員一人一人のアイデアや企画が比較的形にしやすく、その成果や手応えを実感できる機会があるからだ、という声も聞かれる。賃金や労働条件などの労使交渉に参加できる機会があれば、それを通して成果や結果を出せた時の達成感のみならず、組合員からの感謝の言葉など、組合役員にとって大きなインセンティブにもなる。さらには、一企業の中であっても他の職場や人とのつながりが持てること、一企業という枠を超えて、企業グループ間、産業間など、より幅広いつながりが持てることも、組合役員の育成に不可欠な要素といえよう。

6. お わ り に

“基本はOJT”

これまでみてきたように、企業別組合の組合役員の姿を改めて整理すると以下のようになる。

企業別組合の中には、専従役員を置かず、非専従役員のみで組合活動に従事している組織もあり、この間組合役員数（主に専従役員）は減少傾向にある。

組合役員構成では、高卒・技能系中心から大卒・事技・営業系中心に変化している。先輩の組合役員などに“勧められて”組合の世界に足を踏み入れたが、個人的なメリットの享受が引き受けた理由の中心であり、その後の継続には消極的である。その背景には、組合業務と仕事、私生活との時間的バランスの不釣り合いや組合活動の担い手不足、組合役員としてのキャリアの魅力のなさといった悩みや不満がある。

経験した業務の中では「賃金・労働条件」が最も多くあげられているが、役職レベルや経験年数によって経験する業務数に違いがあり、男女間でも業務の幅に差がみられる。また、組合役員として育成されている“実感がある”かどうかでも、役職レベルや男女間で差が生じており、有効的な人材育成方法としては組合役員や組合員とのコミュニケーション機会や実際の組合活動への参画が重要だと考えられている。

今後組合役員を発掘、育成し、継続して取り組んでもらうためにも、組合役員自身が抱える悩みや苦勞を低減させることはもとより、組合役員としての役割、経験、キャリアが自身の職業キャリアにどう結びついていくのか、先行き不安の解消と成長実感が得られるフォローアップは不可欠である。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、企業の方でも在宅勤務制度などの導入が進み、働き方も大きく変わってきた。それに伴い、組合活動も各種オンラインツールなどが活用され、取り組みスタイルの多様化と効率化が進められている。「次代のユニオンリーダー調査」では、[a：組合活動は、人と直接会うことを基本に取り組むべきだ]と[b：組合活動は、各種ツールを活用して、オンラインで取り組むべきだ]のどちらの考え方に近いかをたずねたが、“aに賛成”(「aに賛成」と「どちらかといえばaに賛成」の合計)が56.3%と半数を超えていた(“bに賛成”：14.3%、「どちらともいえない」：29.2%)。オンラインツールの活用で職場や組合員、組合役員との関係、距離感にも変化が生じており、今後はリアルな組合活動とオンラインによる組合活動を、その目的や趣旨によって使い分けながら取り組んでいくものと思われる。単純に二者択一で選ぶべき方向性ではないかもしれないが、比較的若い組合役員であっても、組合活動は人と会うことを基本と考える若い組合役員が少なくなかった点はまだまだ希望が持てる。

若干話は逸れたが、組合役員の人材育成の基本はOJTと言われる。オンライン等でできる研修等もあるだろうが、やはり組合役員や組合員と直接会い、意見を言い合う、お互いの感情を分かち合う、それこそ組合活動の原点である。実際に職場に足を運び、組合員とつながること、また上部組織や他企業の組合役員とも直接会ってつながること、さらには各種組合活動の具現化、労使協議や団体交渉の場への参画など、これらは組合役員にとって何ものにも代えがたい経験、成長機会となるに違いない。組合活動の担い手不足、組合役員の発掘や育成は、すでに一企業別組合の問題ではなく、産業別組織、ナショナルセンターにも共通する問題でもある。労働組合のたてとよこの組織的つながりを持つことはもとより、現状認識や課題を共有しながら取り組んでいくべきものであり、これまでの経験や慣行をベースに現在の組合役員に見合った育成のあり方の構築が求められている。

参 考 文 献

- 小倉義和 [2003] 「次代のユニオンリーダーの人材育成」『労働調査 6月号』, p.18-23
- 小倉義和 [2016] 「次代のユニオンリーダーの次は出てくるのか」『労働調査 8月号』, p.30-37
- 厚生労働省 [2009] 「平成20年労働組合実態調査結果の概況」, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/jittai/jittai08/dl/data.pdf> (参照2023年6月1日)。
- 厚生労働省 [2021] 「令和元年(2019年) 労使コミュニケーション調査の概況」, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/18-r01gaiyou07.pdf> (参照2023年6月1日)。
- 厚生労働省 [2022] 「令和4年労働組合基礎調査の概況」, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/22/dl/gaikyou.pdf> (参照2023年6月1日)。
- 後藤嘉代 [2020] 「女性役員の選出と育成—企業別組合を中心に」『日本労働研究雑誌』No.715, p.74-82
- 白井泰四郎 [1996] 『労使関係論』日本労働研究機構
- 日本労働組合総連合会・(公財) 連合総合生活開発研究所 [2022] 「第20回労働組合費に関する調査報告」, <https://www.rengo-soken.or.jp/work/> 全文%20 第20回労働組合費に関する調査報告書. pdf (参照2023年6月1日)。
- 日本労働研究機構 [1992] 『ユニオンリーダーの意識とキャリア形成—単産レベルの実態調査報告書一』(調査研究報告書 No. 25) 日本労働研究機構
- 萩原久美子 [2016] 「企業別組合における人材確保の課題と『担い手』概念の検討」『下関市立大学論集 第59巻 第3号』, p.1-13
- 藤村博之 [2011] 「日本の労働組合—過去・現在・未来」『日本労働研究雑誌』No.606, p.79-89
- 藤村博之 [2019] 「組合役員のなり手を増やす方法を考える」『労働調査10月号』, p.4-8
- 労働調査協議会 [2015] 『『第4回 次代のユニオンリーダー調査』調査報告』『労働調査 7月号』, p.3-112
- 労働調査協議会 [2019] 『次代のユニオンリーダーの意識と実態に関するインタビュー調査報告書』労働調査協議会
- 労働調査協議会 [2022] 『『第5回 次代のユニオンリーダー調査』調査報告』『労働調査 8月号』, p.3-118