

職業としてのユニオンリーダー ～専従役員の世界～

にしむら ひろし
西村 博史 ●特別調査研究員

1. はじめに

次代のユニオンリーダーにおける専従役員、特に単組の専従三役や専従執行委員は「次代」というより、すでに「労働組合のリーダー」として活躍し、組合を指導する立場にあるといえるだろう。このため、彼らが非専従役員に与える影響はきわめて大きく、組合役員のキャリアモデルとして改めて見直す必要があると思われる。

この点から専従役員の自らの活動への評価や、直面している困難、組合役員としてのキャリア展望、そして組合役員の育成方法への見方などを改めて確認する意味がある。

こうした専従役員の意識と置かれた位置を確認するため、本論では同じ次代のユニオンリーダーである非専従役員と対比してみていくことにする。

なお、次代のユニオンリーダーを対象とした本調査の配布の仕方から、専従役員のサンプルには勤務していた企業（組織）から離籍した離籍専従役員は含まれておらず、すべて在籍（休職）専従役員と思われる。

本論では、専従役員を単組専従役員と支部・分会専従役員の2つに分け、さらに、単組専従役員を三役と執行委員に区分した。一方、非専従役員においても同様の区分で行った。

組合組織への配置では、専従役員は＜単組本部＞を中心に配置されており、ほぼ半数が＜単組本部＞専従である（48.8%）。うち、「単組三役」（18.9%）が2割弱を占めるが、「単組執行委員」も26.9%で多い。これに対し、＜支部＞専従は27.8%、＜分会＞専従は6.7%である（第1表）。

一方、非専従役員では＜支部＞が4割強を占め、＜分会＞（12.9%）と合わせると3分の2を占めている。うち、最も多い役職が「支部執行委員」（26.4%）である。＜単組本部＞は3割弱で、「単組三役」も6.2%と少ない。

なお、専従役員はいうまでもなく組合の財政規模、すなわち従業員規模に左右される。このため専従役員の有無を従業員規模別にみると、専従役員比率は3,000人以上の規模が4割で最も多く、1,000人以上で4分の1を占めている。1,000人未満では2割前後である（図表省略）。

第1表 組合役職構成

	単組の三役	単組の執行委員	単組の左記以外の役職	事業所・支部の三役	事業所・支部の執行委員	事業所・支部の左記以外	事業所・分会の三役	事業所・分会の執行委員	事業所・分会の左記以外	件数
専従役員計	18.9	26.9	3.0	13.4	11.4	3.0	1.0	3.0	2.7	402
単組専従役員計	37.3	52.9	5.9	204
支部・分会専従役員計	37.0	31.5	8.2	2.7	8.2	7.5	146
非専従役員計	6.2	15.1	7.5	7.9	26.4	9.2	1.2	7.9	3.8	1392
単組非専従役員計	20.6	50.4	24.9	417
支部・分会非専従役員計	13.7	45.7	15.9	2.1	13.7	6.6	805

2. プロフィールからみた専従役員の特徴と労働時間

次代のユニオンリーダーにおいても専従役員、非専従役員の双方とも男性中心の世界を形成している。

性別構成をみると、専従役員、非専従役員の違いにかかわらず男性8：女性2の割合だからである。執行委員では女性比率がやや高いものの、それでも男性比率は4分の3を占めている（第2表）。

第2表 性および年齢構成

	性別		年齢構成					平均年齢・歳	
	男性	女性	24歳以下	25歳	26歳	27歳	28歳		
専従役員計	82.6	17.4	4.0	14.9	22.9	36.1	22.1	35.3	
単組専従役員計	78.4	21.6	1.5	13.7	22.5	35.8	26.5	36.0	
組合役職	三役	89.5	10.5	...	1.3	15.8	39.5	43.4	38.9
	執行委員	74.1	25.9	2.8	14.8	28.7	36.1	17.6	34.9
支部・分会専従役員計	85.6	14.4	4.1	15.8	24.0	35.6	20.5	35.2	
非専従役員計	82.0	17.6	4.4	22.8	32.5	28.2	12.1	33.7	
単組非専従役員計	78.2	21.6	5.3	20.4	38.8	26.9	8.6	33.3	
組合役職	三役	91.9	8.1	1.2	8.1	32.6	43.0	15.1	35.6
	執行委員	75.7	23.8	3.3	19.0	34.8	31.9	11.0	34.0
支部・分会非専従役員計	82.0	17.5	3.7	22.5	30.3	29.8	13.7	33.9	

これに対し、単組三役では男性比率が特に高く、専従役員で89.5%、非専従役員で91.9%と9割前後を占めている。三役の世界は男性中心で、この点は専従、非専従の違いを超えて共通している。

専従役員と非専従役員の違いは年齢にあらわれており、平均年齢は非専従役員の33.7歳に対し、専従役員は35.3歳で1.6歳上回っている。こうした傾向はいずれの区分でも共通してみられ、特に、専従役員の単組三役では「40～44歳」が43.4%と4割強を占めるため、平均年齢も38.9歳と40歳に近づいている。これに対し、同じ単組三役でも非専従役員の場合は、「40～44歳」は15.1%にとどまり、平均年齢も35.6歳である。

こうした年齢の違いもあって、組合役員の通算経験年数は非専従役員の4.9年に対し、専従役員は6.8年と2年近く長い。最も長い組合役職が専従役員の単組三役で、9.8年と10年近い年数となっている。同じ非専従役員の単組三役（6.9年）と比べると経験年数は3年長い。こうした傾向は単組の執行委員でも共通してみられる（第3表）。

ところで専従役員は組合業務に仕事として従事しているからといって、必ずしも長時間労働、過密労働という訳ではない。

専従役員の〔通常の週〕の時間外労働時間は6.9時間で、勤務後に組合業務を行う非専従役員（5.9時間）との差は1時間にとどまる。この点は単組三役でも同様である。非専従役員が仕事の終了後に組合活動に参加する場合を考えると、所定労働時間を上回る時間数に両者の違いはほとんどないといえるだろう。

第3表 平均役員経験年数（年）と1週間の時間外労働時間（時間）

	平均役員経験年数 （年）			1週間の時間外 労働時間 （時間）		件数	
	青 年 職 場 ・ 女 性 ・ 委 員 ・ 分 会 ・ 役 員 ・ 支 部 ・ 単 組 ・ 支 部 ・ 分 会 ・ 役 員 ・ 支 部 ・ 分 会 ・ 専 従 役 員 計	支 部 ・ 単 組 ・ 支 部 ・ 分 会 ・ 役 員 ・ 支 部 ・ 分 会 ・ 専 従 役 員 計	組 合 ・ 役 員 ・ 通 算 ・ 経 験 ・ 年 数 ・ 組 合 ・ 役 員 ・ 通 算 ・ 経 験 ・ 年 数 ・ 組 合 ・ 役 員 ・ 通 算 ・ 経 験 ・ 年 数	通 常 の 週	最 も 長 い 週		
専従役員計	2.5	4.3	6.8	6.9	14.8	402	
単組専従役員計	2.6	5.5	8.1	5.7	13.3	204	
組合役職	三役	3.0	6.8	9.8	6.3	13.6	76
	執行委員	2.4	5.0	7.4	5.9	13.7	108
支部・分会専従役員計	2.5	3.2	5.7	8.6	17.1	146	
非専従役員計	2.5	2.4	4.9	5.9	12.8	1392	
単組非専従役員計	1.8	2.8	4.6	4.9	13.6	417	
組合役職	三役	2.0	4.9	6.9	6.1	14.0	86
	執行委員	1.9	2.5	4.4	4.8	12.4	210
支部・分会非専従役員計	2.8	2.3	5.1	6.3	12.3	805	

こうした傾向は「最も長い週」で比較しても同様である（専従役員14.8時間、非専従役員12.8時間）。特に、最も多忙と思われる専従役員の単組三役でも13.6時間で、非専従役員の単組三役（14.0時間）と同程度である。

3. 組合役員としてのスタート

(1) 執行委員になったきっかけ

現在、専従役員を務めている人は非専従役員と比べ、組合役員としてのスタートにおいて特別な理由、意思を持っていた訳ではない。

専従役員が執行委員・役員になったきっかけのトップは「組合役員に勧められて」（66.7%）で、非専従役員（68.4%）と同じである。この点は単組三役でも同様で、専従役員の68.4%に対し、非専従役員も70.9%でほぼ同率である。これに対し、主体的に組合役員を希望する「自ら率先して」は専従役員、非専従役員の両者とも1割を下回っている（第4表）。

第4表 執行委員になったきっかけと、組合役員を引き受けた主な理由

	執行委員になったきっかけ (7項目中1つ選択)		組合役員を引き受けた主な理由 (13項目中3つ選択)													件数		
	組合役員に勧められて	自ら率先して	が接する情報が広がり視野	職能力の取得	職場では身につけにくい	昇進や昇格に有利になる	賃金や労働条件を改善したい	廃した人事の不公平を撤	差別・人	出身職場の声を反映した	健全な労働関係を構築したい	社会や政治の改革につく	なんとな	世話役活動が好き	職場の仕事をのりな		ことわる理由がない	その他
専従役員計	66.7	3.0	66.2	24.4	8.7	16.4	11.2	19.4	8.7	1.7	19.9	8.2	12.4	31.3	10.9	0.2	402	
単組専従役員計	67.4	2.5	65.7	23.0	6.9	21.1	12.7	21.6	7.4	1.5	20.1	6.4	14.2	28.9	9.8	0.5	204	
組合役員	三役	68.4	2.6	61.8	30.3	6.6	23.7	18.4	17.1	6.6	2.6	22.4	5.3	11.8	30.3	9.2	...	76
	執行委員	66.7	1.9	71.3	21.3	8.3	17.6	9.3	25.0	8.3	0.9	19.4	6.5	17.6	25.9	8.3	...	108
支部・分会専従役員計	66.4	3.4	69.2	24.7	8.2	12.3	11.0	15.8	11.0	2.1	20.5	11.0	11.6	32.2	12.3	...	146	
組合役員	三役	67.2	1.7	69.0	29.3	6.9	8.6	5.2	12.1	10.3	1.7	19.0	13.8	19.0	31.0	15.5	...	58
	執行委員	65.5	3.4	77.6	25.9	6.9	13.8	17.2	20.7	6.9	1.7	22.4	8.6	10.3	20.7	12.1	...	58
非専従役員計	68.4	4.0	64.0	23.9	7.4	16.2	13.4	17.3	8.1	1.4	17.0	5.7	2.6	34.1	11.8	0.7	1392	
単組非専従役員計	66.6	3.8	60.2	20.1	4.6	21.1	14.1	17.0	8.6	1.7	13.9	2.9	1.9	38.6	12.7	0.7	417	
組合役員	三役	70.9	1.2	66.3	31.4	3.5	17.4	11.6	14.0	7.0	2.3	15.1	4.7	1.2	38.4	16.3	...	86
	執行委員	64.8	6.7	67.1	19.5	5.7	25.2	16.7	22.9	12.4	2.4	14.8	2.9	2.9	30.0	8.6	...	210
支部・分会非専従役員計	69.6	4.2	64.7	24.3	9.2	14.7	13.2	17.1	7.8	1.2	17.9	7.2	2.9	31.9	11.6	0.7	805	
組合役員	三役	71.7	2.4	62.2	27.6	8.7	13.4	12.6	13.4	8.7	1.6	22.0	11.0	4.7	28.3	13.4	0.8	127
	執行委員	69.0	3.6	67.8	27.0	11.1	15.7	15.3	18.8	7.5	1.0	17.2	6.1	3.1	28.7	11.7	...	478

(2) 組合役員を引き受けた理由

こうした組合役員におけるスタートの特徴は組合役員を引き受けた理由（13項目中3つ以内選択）からも確認できる。理由のトップの「接する情報が広がり視野が開ける」では、専従役員、非専従役員の双方とも65%前後を占めている。同様に、第2位の「ことわる理由がない」が3割台、第3位の「職場では身につけにくい能力の取得」が4分の1で、専従役員と非専従役員との間に違いはみられない。

専従役員といえども組合役員を引き受けた理由に非専従役員との違いはみられないことから、組合役員としてのその後のキャリアが専従役員に就任するきっかけ、理由になったといえるだろう。

こうした中、注目すべき点は専従役員で「職場の仕事に物足りなさを感じる」という人が12.4%と非専従役員の2.6%を10ポイント近く上回っていることである。専従役員になった人の中には、仕事への物足りなさから、役員としての組合活動にやりがいと充実感を求めた人がいることを示している。

4. 専従役員を続けられる理由と直面する課題

(1) 専従役員の際立つ高い充実感

非専従役員と比べた専従役員の最も大きな特徴は、従事する組合活動への評価、すなわち組合活動の高い充実感である。単組三役を筆頭に、組合の同じ役職であっても専従役員と非専従役員との間で充実感に大きな開きがあらわれているからである（第5表）。

専従役員の活動充実感（＜感じている＞）は63.7%と6割を越え、非専従役員（52.1%）を12ポイント上回っている。仕事としてフルタイムで組合活動に従事する専従役員の方が充実感は大きい。この点は充実感が最も強い「感じている」でみても共通している（専従役員22.4%、非専従役員11.2%）。

専従役員の中で充実感の最も大きい組合役職が単組三役である。「感じている」は31.6%で3割を上回り、＜感じている＞では8割に達している。これに対し、同じ単組三役であっても非専従役員の充実感（53.5%）は5割強にとどまり大幅に下回っている。

組合のトップリーダーである単組三役という同じ役職であっても、専従であるかどうかによって充実感が左右されることを示している。単組三役という同じ役職、役割を務めて

第5表 組合活動の充実感と、組合役員としての育成実感

	組合活動の充実感			組合役員としての育成実感			件数		
	感じている	感じているが、もう少し感じたい	* 感じている	大いにある	ある程度はある	* ある		憧れや目標となる先輩役員がいない	
専従役員計	22.4	41.3	63.7	27.9	47.3	75.1	49.0	402	
単組専従役員計	24.5	45.6	70.1	29.4	49.5	78.9	51.5	204	
組合役職	三役	31.6	50.0	81.6	30.3	60.5	90.8	52.6	76
	執行委員	21.3	43.5	64.8	30.6	43.5	74.1	54.6	108
組合役職	支部・分会専従役員計	17.8	39.7	57.5	26.0	42.5	68.5	48.6	146
	三役	22.4	43.1	65.5	43.1	34.5	77.6	58.6	58
	執行委員	19.0	39.7	58.6	19.0	53.4	72.4	37.9	58
非専従役員計	11.2	40.9	52.1	12.9	49.1	62.0	38.1	1392	
単組非専従役員計	8.9	38.4	47.2	12.7	42.0	54.7	37.4	417	
組合役職	三役	16.3	37.2	53.5	19.8	44.2	64.0	34.9	86
	執行委員	10.5	46.7	57.1	16.2	48.1	64.3	38.1	210
組合役職	支部・分会非専従役員計	11.3	42.1	53.4	12.7	52.3	65.0	37.3	805
	三役	15.0	44.9	59.8	24.4	45.7	70.1	46.5	127
	執行委員	11.7	43.7	55.4	13.0	55.0	68.0	34.3	478

いても、非専従役員の充実感は専従役員に遠く及ばない。組合役員の活動をフルタイムで仕事として従事するかによって充実感が異なる点が注目される。

比率の差は縮まるが、同様の傾向は単組執行委員や支部・分会役員においてもみられる特徴である（＜感じている＞：専従役員の単組執行委員64.8%、非専従役員の単組執行委員57.1%。支部・分会の専従役員57.5%、支部・分会の非専従役員53.4%）。

（２）育成実感への評価でも異なる専従役員と非専従役員

専従役員の高い充実感は、組合役員としての育成実感にもあらわれている。

育成実感の＜ある＞人は、専従役員は75.1%に達し、非専従役員（62.0%）を大きく上回っている。特に、専従の単組三役では90.8%に達し、単組三役の非専従役員（64.0%）との開きは27ポイントに達している。専従であるかどうかによって、同じ単組三役でも活動充実感とともに育成実感でも大きな開きがある。

このように非専従役員と比べ専従役員の充実感は高く、同時に、育成実感も大きい。逆に単組三役を中心に、非専従役員の充実感、育成実感の低さが際立つ。非専従役員の評価の低さは期待される次代のユニオンリーダーとして最優先で改善に取り組むべき課題ではないだろうか。

（３）組合役員のキャリアモデルの喪失

職場組織の再編や求められるスキルの変化、そして正社員採用の縮小などを背景に、職場においてキャリアモデルの喪失が叫ばれるようになって久しい。こうした現象は労働組合においても確認できる。

役員として育成されていると感じる人の多い専従役員でも、「憧れや目標となる先輩役員がいない」と訴える人が半数を占めている。育成実感があっても、いわゆるキャリアモデルの喪失が労働組合内に広がっているといえる。このためこれからの組合役員はキャリアを手探りで探っていく必要があり、今後のキャリア形成において大きな壁になると思われる。

こうした特徴は非専従役員においてもみられ、「憧れや目標となる先輩役員がいない」は非専従役員全体で38.1%、労働組合の指導的立場にある単組三役でも34.9%と3分の1を占めている。

非専従役員は職場の仕事が主なため、組合役員のキャリアモデル喪失への危機感は専従役員ほどではないが、次代のユニオンリーダーとしての非専従役員の育成と活用に大きな支障を来すことになるといえるだろう。

5. 役員の継続意思の現状と解決すべき課題

（１）組合役員の継続意思

次代のユニオンリーダーに期待することは、組合業務を通して培った能力を引き続き組合活動の中で発揮してもらうことである。とりわけ組合役員の中核的存在である専従役員に対する期待は大きい。今回の調査結果からは、今後組合役員を「続けてやりたい」「他にやる人がなければやってもよい」（＜続けてやりたい・やってもよい＞）という専従役員が過半数を占めており、専従役員の継続意思の強さが確認できる（第6表）。

第6表 組合役員の継続意思

	続けてやりたいと思う	やってもよいがなければ	どちらともいえない	できるだけやりたくない	全くやりたくない	無回答	件数	* やってもよい・ *続けてやりたい・	* やりたくない	
専従役員計	33.1	20.9	31.3	10.0	4.7	...	402	54.0	14.7	
単組専従役員計	38.2	19.1	30.9	6.9	4.9	...	204	57.4	11.8	
組合役職	三役	43.4	22.4	27.6	3.9	2.6	...	76	65.8	6.6
	執行委員	37.0	15.7	34.3	7.4	5.6	...	108	52.8	13.0
	支部・分会専従役員計	28.1	24.0	30.8	11.0	6.2	...	146	52.1	17.1
組合役職	三役	32.8	20.7	29.3	10.3	6.9	...	58	53.4	17.2
	執行委員	29.3	20.7	34.5	12.1	3.4	...	58	50.0	15.5
	非専従役員計	19.7	27.7	29.5	16.9	6.1	0.1	1392	47.3	23.0
	単組非専従役員計	19.2	26.1	27.1	20.9	6.7	...	417	45.3	27.6
組合役職	三役	19.8	20.9	32.6	19.8	7.0	...	86	40.7	26.7
	執行委員	29.0	27.6	25.2	12.9	5.2	...	210	56.7	18.1
	支部・分会非専従役員計	19.9	29.1	30.2	15.0	5.6	0.2	805	48.9	20.6
組合役職	三役	15.7	24.4	33.9	18.1	7.9	...	127	40.2	26.0
	執行委員	22.2	29.9	28.2	13.8	5.4	0.4	478	52.1	19.2

専従役員の継続意思をみると、＜続けてやりたい・やってもよい＞という人が54.0%と過半数を占めている。非専従役員も47.3%と半数近くを占め両者に際立った違いはない。しかし、最も積極的な意思を示す「続けてやりたい」に注目してみると、非専従役員の19.7%に対し、専従役員は33.1%と3割を上回っている。特に、専従役員の単組三役（43.4%）では4割を上回る。年齢も高く、職場復帰を考慮して仕事や職場の変化への不安の大きい単組三役だが、専従役員として組合業務に従事する現在、役員の継続意思は他の組合役職を上回っている（＜続けてやりたい・やってもよい＞65.8%。単組執行委員52.8%、支部・分会役員52.1%）。ちなみに＜やりたくない＞は6.6%と1割を下回る。

一方、同じ単組三役でも非専従役員の継続意思は、＜続けてやりたい・やってもよい＞でも40.7%と4割強にとどまる。また、最も強い意思を示す「続けてやりたい」は19.8%で、専従役員の単組三役（43.4%）の半分以下にすぎない。

多くの専従役員、特に、単組三役の3分の2が役員を＜続けてやりたい・やってもよい＞と役員の継続を表明している点は、期待される次代のユニオンリーダーとして評価できるが、一方、非専従役員、特に、単組三役の継続意思は専従役員を大きく下回っている。同じ次代のユニオンリーダーでありながら、専従役員と比べた非専従役員の継続意思の低さはトップリーダーの育成という点で見逃すことの出来ないこと

ろである。

(2) やりたい・やってもよい組合役職

継続意思を持つ組合役員であっても、多くの人が現在の役職の継続を希望している。しかし、次代のユニオンリーダーがトップリーダーとして活躍の幅を広げるためには、現在の役職以上のポジションに就くことが望ましい。

<続けてやりたい・やってもよい>と希望する組合役職として、専従役員の単組三役は現役職の「単組三役レベル」が7割弱を占めているが、上位組織の「産別役員レベル」をあげる人が15.8%と1割を超え、「連合役員レベル」も2.6%みられる(第7表)。

また、専従役員の単組執行委員では、「産別役員レベル」は4.6%にとどまるが、「単組三役レベル」が3割と多く、単組三役まではやってもよいと考える人が多い。なお、同様の傾向は支部・分会の専従役員でも共通してみられる特徴である。

一方、非専従役員の単組三役の場合、「産別役員レベル」(3.5%)、「連合役員レベル」(1.2%)をあげる人は合せても5%に届かない。専従役員と比べ上位組織の組合役職を希望する非専従役員は少ない。

第7表 やりたい・やってもよい役職

	以前の 執行委員 レベル ・役員に なる	支部 執行委員 レベル	支部 三役 レベル	単 組 執行委員 レベル	単 組 三役 レベル	地 産 別 役員 レベル (含 む)	地 方 組 員 レ ベル (含 む)	連 合 役 員 レ ベル (含 む)	無 回 答	件 数
専従役員計	15.9	11.4	12.4	16.2	32.3	6.2	4.7	0.7	402	
単組専従役員計	12.3	4.4	2.9	23.0	45.1	8.3	2.9	1.0	204	
組合役職	三役	7.9	1.3	1.3	2.6	68.4	15.8	2.6	...	76
	執行委員	9.3	7.4	4.6	38.9	30.6	4.6	3.7	0.9	108
支部・分会専従役員計	16.4	19.9	27.4	6.8	17.8	4.8	6.2	0.7	146	
組合役職	三役	3.4	6.9	44.8	8.6	29.3	3.4	3.4	...	58
	執行委員	15.5	29.3	22.4	3.4	13.8	5.2	8.6	1.7	58
非専従役員計	26.5	25.8	14.0	16.8	10.9	1.1	3.2	1.7	1392	
単組非専従役員計	27.3	11.8	5.3	29.7	20.9	1.7	1.9	1.4	417	
組合役職	三役	12.8	4.7	10.5	19.8	46.5	3.5	1.2	1.2	86
	執行委員	21.9	16.7	3.3	39.0	14.8	1.4	2.4	0.5	210
支部・分会非専従役員計	24.3	33.9	20.4	10.7	5.1	0.6	3.5	1.5	805	
組合役職	三役	10.2	21.3	47.2	6.3	11.8	...	3.1	...	127
	執行委員	19.0	42.5	18.0	13.8	3.1	0.2	2.5	0.8	478

(3) 役員継続の壁

専従役員では組合役員の活動を「続けてやりたい」と強く希望する人が3分の1を占め、これに「他にいなければ」を加えた「続けてやりたい・やってもよい」という人が5割強を占めていた。それでは、どのような点を解決、改善すれば専従役員としての活動が続けられるのだろうか。

この点を組合活動で感じる悩みや不満（複数選択）よりみると、専従役員は非専従役員と比べ「仕事や職場の変化についていけない」（専従役員38.8%、非専従役員12.3%）と「今後の仕事上の昇進・昇格が心配」（同17.4%、11.1%）が多い。特に、前者は単組三役（50.0%）及び支部・分会三役（60.3%）といった組合三役で多くなっている（第8表）。

組合役員経験の長期化とともに年齢も上昇する。職場に戻ることを考えた場合、職業生活の将来に強い不安を感じる専従役員の多いことを示す結果である。

年単位で職場、仕事から離脱する専従役員にとって、将来の職場復帰をイメージしたキャリアパスの設計が改めて必要であろう。

一方、専従役員を続けるにしても「今後の組合役員としての将来が心配」と訴える人が20.1%と2割を占めている。先にみたように、キャリアモデルの喪失を訴える専従役員が半数に達していたが、こうした点が組合役員の将来不安となってあらわれたといえるだろう。

第8表 組合活動で感じる悩みや不満（複数選択）

	ついでに職場の変化に	仕事や職場の昇進・昇格が心配	今後の仕事上の昇進・昇格が心配	自分の時間や家庭生活が忙しくて組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて	仕事や職場の昇進・昇格が心配	組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて	組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて	組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて	組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて組合活動が忙しくて	魅力あるキャリアでなくならない	件数
専従役員計	38.8	17.4	33.3	9.0	21.1	11.4	20.1	18.2	66.4	402	
単組専従役員計	40.7	17.2	31.9	7.4	18.1	13.2	19.1	14.7	64.2	204	
組合役職	三役	50.0	17.1	31.6	2.6	17.1	18.4	19.7	25.0	69.7	76
	執行委員	38.9	19.4	32.4	8.3	21.3	11.1	19.4	9.3	63.9	108
支部・分会専従役員計	37.7	19.9	37.0	11.0	24.7	10.3	24.0	22.6	74.0	146	
組合役職	三役	60.3	22.4	44.8	5.2	20.7	13.8	31.0	34.5	70.7	58
	執行委員	34.5	25.9	39.7	10.3	25.9	6.9	24.1	15.5	79.3	58
非専従役員計	12.3	11.1	39.4	36.4	19.3	5.2	11.9	23.3	63.3	1392	
単組非専従役員計	11.3	10.6	37.9	33.6	19.9	5.0	14.9	19.2	66.4	417	
組合役職	三役	25.6	14.0	50.0	45.3	16.3	8.1	22.1	34.9	66.3	86
	執行委員	10.5	12.9	36.7	32.4	20.5	4.8	11.0	14.8	68.6	210
支部・分会非専従役員計	11.9	11.7	40.2	35.9	20.0	4.8	11.1	25.8	62.9	805	
組合役職	三役	15.0	11.0	57.5	39.4	15.7	10.2	14.2	42.5	70.1	127
	執行委員	14.2	14.2	41.0	37.7	22.6	4.6	12.3	23.8	62.8	478

と同時に、「組合役員になることが、以前ほど企業内で魅力あるキャリアでなくなっている」と考える専従役員も7割弱を占めている。専従役員の活動を通して社内人脈を広げ、会社全体を俯瞰する広い視野を獲得し、各部署との調整力、コミュニケーション能力を身につけたにしても、以前ほど会社（組織）内での高いキャリアパスが用意されていないことを示している。

一方、専従役員と同様に次代のユニオンリーダーとして期待される非専従役員においても、組合役員としての人材育成で最大の障害となる悩みにぶつかっている。

非専従役員の悩みのトップは「仕事が忙しくて組合業務ができない」（36.4%）である。非専従で組合役員を続けていても、多忙な仕事のため十分な組合業務の経験が積めないということである。その結果、次代のユニオンリーダーとして期待されながらも、組合役員の能力を十分に身につけられず、同時に、望ましいリーダーシップ力をも獲得できない。活動が不十分であれば活動充実感、育成実感も高まらない。

6. 役員の育成方法

労働組合の柱として活動する専従役員の組合観は、組合の活動内容と取り組み、活動スタイルを大きく左右する。それでは組合役員経験年数が長く、仕事として役員活動に従事する専従役員は、組合役員の人材確保と育成方法についてどのような見方をしているのだろうか（第9表）。

（1）組合役員の人材確保方法

組合役員の人材確保方法として、特定の人に長期間従事してもらうか、それとも多くの人に短期間で経験してもらうかという役員のローテーションについてみると、[特定の人々が長く経験してもらった方がいい]を支持する人は23.9%にとどまり、非専従役員（26.9%）と目立った違いはない。これに対し、[役員は短期間で交代した方がよい]を支持する専従役員が42.8%で4割強と多く、<短期交代>が<長期従事>を上回る結果となっている。

こうした特徴は組合役員経験年数が最も長い専従役員の単組三役においても同様で、<短期交代>が42.1%で、<長期従事>の26.3%を16ポイント上回っている。

<短期交代>の対象に自分も入るのかどうかは不明だが、[組合役員の継続意思]において<続けてやりたい・やってもよい>という専従役員が過半数を占め、特に、専従役員の単組三役では3分の2に達していた。同じ単組三役でも非専従役員の場合、<続けてやりたい・やってもよい>は4割強にとどまる。特に、「続けてやりたい」で顕著な違いがみられた。

こうした違いがあるものの、[短期間で交代した方がよい]

第9表 組合役員の育成方法への見方

	育成方法		役員育成における業務経験		件数	
	役員が短い期間で交代した方がよい	役員は特定の人が長く経験する	役員は色々な業務を経験して育成	役員は業務を限定して育成		
専従役員計	42.8	23.9	66.2	12.9	402	
単組専従役員計	40.7	27.0	69.1	13.7	204	
組合役職	三役	42.1	26.3	69.7	14.5	76
	執行委員	39.8	25.9	69.4	13.0	108
支部・分会専従役員計	44.5	20.5	63.7	11.0	146	
組合役職	三役	48.3	13.8	75.9	5.2	58
	執行委員	46.6	20.7	63.8	12.1	58
非専従役員計	41.8	26.8	60.8	13.5	1392	
単組非専従役員計	42.9	24.7	59.0	12.2	417	
組合役職	三役	46.5	24.4	61.6	12.8	86
	執行委員	39.5	30.5	61.9	12.4	210
支部・分会非専従役員計	42.2	26.3	61.2	14.3	805	
組合役職	三役	45.7	23.6	66.1	16.5	127
	執行委員	39.5	27.6	61.3	15.5	478

という見方の多い点は、専従役員、非専従役員に共通した見方といえるだろう。

(2) 組合役員の育成方法

組合役員の育成における業務経験についてみても専従役員と非専従役員との間に目立った違いはない。[役員は色々な業務が経験できるように育成すべきだ]は専従役員、非専従役員の双方とも6割台と多く、[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]の1割を大きく上回っている。この点は単組三役でみても共通している。

7. まとめと今後の課題

以上、専従役員の世界を非専従役員と対比して概観してきた。組合役員としてのスタートは専従役員と非専従役員との間に違いはみられず、「自ら率先して」は少数で、「組合役員の勧め」が大多数を占めていた。決断した理由もほぼ同じで、労働条件の改善や組合員の声の反映をめざした人は少なく、「視野が開ける」「職場で身につけにくい能力の取得」を理由にあげる人が多い。

ところが役員としての活動への評価では、専従役員と非専従役員との間で大きな開きがみられた。組合活動の充実感、役員としての育成実感において専従役員の評価は非専従役員を上回っている。特に、活動に最も充実感を感じ、育成実感の最も大きい組合役職が専従役員の単組三役となっている。労働組合の最前線で活躍する専従役員の単組三役は、組合役員として、すなわち仕事として最も充実した活動をしており、それに伴うやりがいも大きくなっている。

このため役員の継続についても単組三役は積極的な人が多く、「続けてやりたい」は非専従役員の倍の4割に達している。また、継続に肯定的なく続けてやりたい・やってもよい人も3分の2を占めている。

しかし、こうした充実感と継続意思が大きい専従役員、特に最も大きい単組三役でも、「魅力あるキャリアでなくなっている」という不安を抱えており、「仕事や職場の変化についていけない」「昇進・昇格が心配」と訴える人が多い点が見逃せない。

組合活動の中核的存在である専従役員だが、今後、次代のユニオンリーダーからトップリーダーとして育成、活動してもらうには、こうした不安を解消する仕組みづくりが改めて求められているといえるだろう。

一方、専従役員の世界からみた非専従役員の実態は、次代のユニオンリーダーの育成と活用の視点から見落とすことのできない問題点が多くある。次代のユニオンリーダーにおいて解決すべき課題は、非専従役員の問題ともいえる。

改めて繰り返すが、同じ次代のユニオンリーダーであっても専従役員と非専従役員の役員活動への評価は大きく開いており、特に、組合活動をリードする単組三役では非専従役員は専従役員に遠く及ばず、継続意思を持つ人も少なかった。

専従役員になれる人数が限られていることを考えると、次代のユニオンリーダーとしての確保と育成が期待されている。このままでは次代のユニオンリーダーは次代のままで終わってしまい、名実ともにトップリーダーとなって労働組合及び組合員に貢献できないまま組合役員生活を終えることになる。

次代のユニオンリーダーとして、専従役員にならない、なれない、なるつもりのない非専従役員であっ

でも組合役員の活動を続けられる環境を整えていかなければならないといえるだろう。

なお、労働調査協議会がこれまで5回実施してきた「次代のユニオンリーダー調査」は、対象者はどちらかというとな専従役員を優先的してきたと思われる。そのため設問、選択肢も非専従役員の置かれた現状を中心に設計されてきた。その結果、次代のユニオンリーダーの約2割を占める専従役員を対象とした設問、選択肢、及び、分析はやや後回しになったといえる。今後、次代のユニオンリーダーの柱ともいえるべき専従役員の意識、活動、困難に対応、確認できる設問、選択肢が必要といえるだろう。

次号の特集は

「協同労働という働き方（仮題）」の予定です。