

# 非専従の組合役員の 活動時間と活動・充実感

おぐま しん  
小熊 信

●主任調査研究員

## 1. はじめに

組合活動を担う役員の間でもっとも多くの人がある活動上の悩みは時間に関わることである。本調査における「組合活動を続ける中で感じる悩みや不満（複数選択）」（Q9）のなかで、もっとも比率が高いのは「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%）である。役員のほとんどは仕事をしながら活動に従事する非専従の役員である。そのため、仕事の時間、生活の時間のみならず、組合活動の時間とも調整しながら日々の生活を組み立てることが求められる。多様な組合員の活動への参画を進めていくうえでは、時間をめぐる悩みは労働組合が組織として向き合うべき課題である。

しかし、本稿で取り上げるが、活動時間の長さや組合活動の充実感とは比例的な関係にある。組合活動の時間が長いほど組合活動の充実感は上がっていく。一方で、時間が長くなるとともに時間をめぐる悩みは深くなっていく。全体的にみると組合活動の充実感と時間をめぐる悩みはトレードオフの関係になっている。

このような時間をめぐる悩みであるが時系列でみると緩和する傾向がみられる（時系列データでの「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」：2007年52.0%→2014年48.9%→2021年42.0%）。背景の1つとして考えられるのが組合活動時間の減少である（時系列データ・非専従の役員の「通常の週」における平均時間（F14）：2014年5.0時間→2021年4.0時間）。活動時間の減少が時間をめぐる悩みを緩和させた可能性がある。しかし、組合活動での充実感（Q8）を「感じている」＋「どちらかといえば感じている」の比率は低下している（2014年64.8%→2021年59.0%）。2021年の調査はコロナ禍における実態であることに留意する必要があるが、活動時間の減少により時間をめぐる悩みが緩和されても、活動の充実感が低下するのであれば、時間をめぐる悩みの緩和は課題多き変化ということになる。

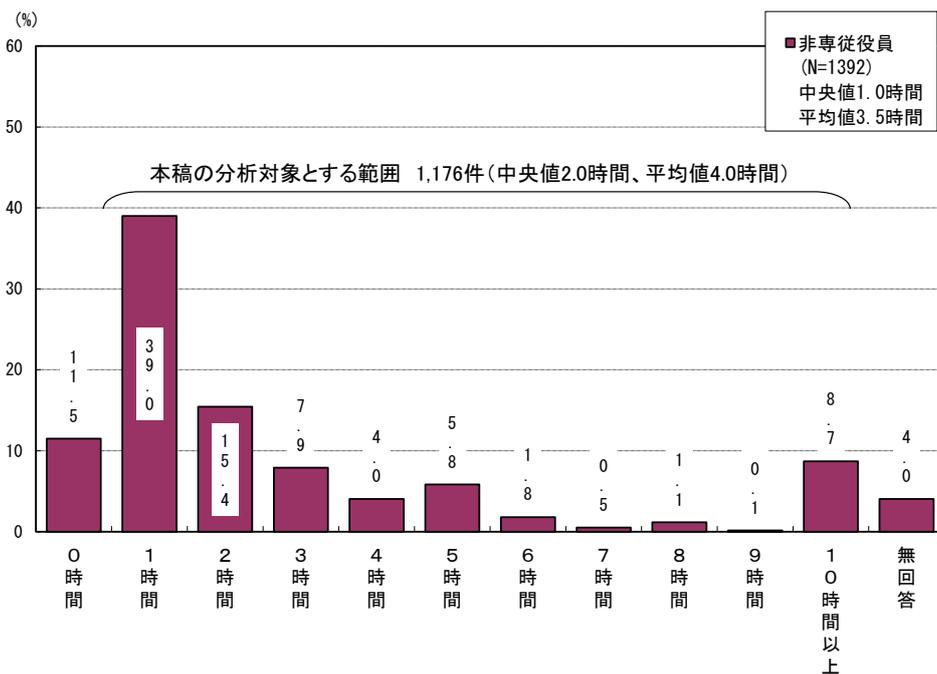
本稿では、2021年の調査データを対象に非専従の役員の活動時間の実態について確認したのちに、活動時間と活動・充実感との関連を検討していく。なお、以下の分析では、活動時間の実態についてはすべての非専従の役員を対象とするが、活動時間と活動・充実感との関連については、「通常の週」に1時間以上の活動をしている非専従の役員に限定した結果をとりあげる。分析対象となるサンプルは1,176件である。

## 2. 活動時間の実態

はじめに非専従の役員の活動時間について確認しておきたい。[通常の週]における非専従の役員全体の活動時間は平均3.5時間である（時系列データ（平均4.0時間）は時系列での比較が可能なサンプルに限定したものであるため、ここでの平均値とは異なる）。ただし、時間数の分布をみると、1時間（39.0%）がもっとも多く、2時間（15.4%）や3時間（7.9%）になるといずれも1割前後である。活動時間が長い10時間以上（8.7%）が1割程度あるために平均値は高めの数値となっている。平均値はもっとも多い最頻値とずれているため、現実を限定的に反映する特性値であることに注意する必要がある。一方で[通常の週]にほとんど活動のない0時間（11.5%）も1割みられる。非専従の役員の[通常の週]における活動時間の実像としては、週1時間がかつとも多く、一部の役員が週2～3時間活動している、ということになる（第1図）。

なお、本稿では活動時間と活動・充実感との関連を検討していく際に[通常の週]に1時間以上の活動がある非専従の役員を対象としている。対象を1時間以上に限定すると活動時間は平均4.0時間である。

第1図 [通常の週]における活動時間（非専従の役員の全サンプル）



このような活動時間は性別や組合での役職、年齢などによって異なる。

表には男性の役職別の結果を掲載しているが、非専従の役員全体の平均をみると、委員長・副委員長・書記長の三役が7.0時間、執行委員・役員が3.8時間、青年・女性委員と職場委員・分会役員などが1時間程度である。分布をみても、委員長・副委員長・書記長の三役になると5時間以上が38.4%を占める。同じ非専従の役員であっても役職間の活動時間の差はかなり大きい（第1表）。

第1表 [通常の週] における活動時間

	非専従役員全体							うち [通常の週] に1時間以上活動									
	0時間	1時間	2時間	3時間	4時間	5時間以上	無回答	中央値・時間	平均値・時間	件数	1時間	2時間	3時間	4時間	5時間以上	中央値・時間	平均値・時間
非専従役員計	11.5	39.0	27.4	18.1	4.0		1.0	3.5	1392	46.2	32.4	21.4	2.0	4.0			1176
男性計	9.6	38.8	28.7	20.4	2.5		2.0	3.8	1142	44.1	32.7	23.2	2.0	4.2			1004
役職	委員長・副委員長・書記長の三役	4.3	23.7	32.7	38.4	0.9	3.0	7.0	211	25.0	34.5	40.5	3.0	7.3			200
	執行委員・役員	5.3	37.5	33.3	21.5	2.4	2.0	3.8	637	40.6	36.1	23.3	2.0	4.0			588
	青年・女性委員	21.2	53.8	16.7	3.8	4.5	1.0	1.2	132	72.4	22.4	5.1	1.0	1.6			98
	職場委員・分会役員など	23.1	53.1	15.4	5.4	3.1	1.0	1.3	130	71.9	20.8	7.3	1.0	1.7			96
年齢別	29歳以下	12.8	50.8	22.6	12.4	1.5	1.0	2.1	266	59.2	26.3	14.5	1.0	2.4			228
	30～34歳	10.6	40.0	29.9	16.1	3.4	1.0	3.1	385	46.5	34.7	18.7	2.0	3.4			331
	35～39歳	8.0	31.6	30.7	27.9	1.7	2.0	5.0	348	35.0	34.1	30.9	2.0	5.5			314
	40歳以上	4.9	30.8	32.2	28.7	3.5	2.0	6.1	143	33.6	35.1	31.3	2.0	6.4			131
有子無の	あり	9.3	35.1	29.3	23.7	2.6	2.0	4.4	536	39.8	33.3	26.9	2.0	4.9			472
	なし	9.8	42.1	28.3	17.5	2.3	1.0	3.3	605	47.9	32.1	19.9	2.0	3.6			532
女性計	20.4	39.2	21.2	7.8	11.4		1.0	2.1	245	57.5	31.1	11.4	1.0	2.7			167
執行委員・役員	14.2	37.3	31.3	9.0	8.2		1.0	2.6	134	48.1	40.4	11.5	2.0	3.0			104

※下線数字は「非専従役員計」より5ポイント以上少ないことを示す  
 ※薄い網かけ数字は「非専従役員計」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「非専従役員計」より15ポイント以上多いことを示す

年齢別にみると、年齢が高くなるにしたがって活動時間は長くなる。平均をみると29歳以下では2.1時間だが、30～34歳で3.1時間、35～39歳で5.0時間、40歳以上で6.1時間である。一般に年齢とともに上位の役職にあがっていくケースが想定されるため、年齢間の役職の相違を反映していると考えられる。また、子どもの有無別にみると子どもがいる非専従の役員の平均が4.4時間と、子どものいない3.3時間を上回っている。子どもがいる非専従の役員のほうが、相対的に年齢構成が高く、上位の役職に就いているケースが多いことが影響していると考えられる。

非専従の役員が組合の役職を継続し、非専従のままより上位の役職に就いていくということは、時間をめぐる悩みの深刻化を引き受けることが前提にあつて成り立っている。

女性については回答数が限られるため女性計の時間数を掲載している。非専従の役員全体の平均は2.1時間となっており男性に比べると活動時間は相対的に短い。組合での役職を執行委員・役員に限定しても平均は2.6時間で男性（3.8時間）の半分程度である。

### 3. 活動時間と悩み

活動に費やしている時間が長くなると時間をめぐる悩みが目立つようになってくる。[通常の週]における活動時間別に[組合活動を続ける中で感じる悩みや不満（複数選択）]（Q9）をみると、「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」は1時間でも32.8%みられるが、2～4時間で44.4%、そして、5時間以上になると59.1%と半数を超える（第2表）。

他の項目をみても、同様に時間の悩みといえる「組合業務が忙しくて仕事に支障をきたす」ばかりでなく、「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」、「今後の仕事上の昇進・昇

格が心配である」といった将来の仕事への影響、「今後の組合役員・委員としての将来が心配である」、「代わりの人がいないので役員・委員をやめられない」といった役員としての将来、すなわち、組合組織を支える人材に関する将来不安の高まりもみられる。長時間の活動時間は現在の時間調整の悩みとなっていると同時に、将来の不安とも結びついている。

活動時間は役職による違いがあり、委員長・副委員長・書記長の三役で相対的に長いケースが多い。ただ、活動時間とともに「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」への不安が高まることは役職にかかわらず同じである。委員長・副委員長・書記長と執行委員・役員との間で違いがみられるのは「代わりの人がいないので役員・委員をやめられない」で、これは執行委員・役員では活動時間による違いがみられず、委員長・副委員長・書記長の三役で違いがみられる。活動時間は役職が上がるとともに長くなっていく。執行委員・役員で活動時間が長い場合には組合執行部全体の活動時間が長い組織が想定されるのに対し、委員長・副委員長・書記長の三役で活動時間が長い場合には、三役のみ活動時間が長いケースも想定される。役職間の活動時間の違いが組合組織のリーダーの選出を難しくしていることが考えられる。

第2表 組合活動を続ける中で感じる悩みや不満（複数選択）（Q9）

	ついでに	仕事で	進後	に支	組合	活自	業務	仕事	じ組	疑問	組合	る役	よ組	を組	れ合	る機	他組	て今	が少	や組	代め	向自	そ	な	無	件
	い	や	の	支	合	自	務	事	組	問	合	相	組	組	合	機	組	今	少	組	代	自	他	な	回	数
	場	格	後	支	合	自	務	事	組	問	合	相	組	組	合	機	組	今	少	組	代	自	他	な	回	数
通常週に活動している非専従役員	13.8	11.8	27.0	42.2	36.6	19.9	11.4	5.3	2.6	3.1	2.3	14.1	12.2	16.2	24.7	12.7	3.2	13.0	0.8	1176						
1時間	7.7	7.6	16.2	32.8	30.9	18.0	9.2	2.2	1.5	1.8	1.7	13.6	7.4	15.3	21.0	12.7	2.4	17.5	1.1	543						
2～4時間	14.7	11.5	29.9	44.4	42.0	22.0	11.3	5.0	2.1	4.2	2.1	14.4	13.1	16.0	26.5	13.1	3.7	10.2	0.5	381						
5時間以上	25.4	21.4	45.6	59.1	40.9	20.6	16.3	12.3	5.6	4.4	4.0	14.7	21.0	18.3	29.8	11.9	4.4	7.5	0.4	252						
委員長・副委員長・書記長の三役	19.3	12.4	38.1	56.0	39.9	16.5	12.8	9.2	3.7	2.8	1.8	11.5	18.3	19.3	39.4	14.7	1.8	8.7	...	218						
1時間	15.0	11.7	16.7	41.7	41.7	18.3	11.7	3.3	...	1.7	1.7	11.7	11.7	16.7	31.7	11.7	...	15.0	...	60						
2～4時間	9.9	5.6	35.2	52.1	47.9	8.5	7.0	8.5	2.8	1.4	...	11.3	14.1	22.5	40.8	19.7	1.4	4.2	...	71						
5時間以上	29.9	18.4	55.2	69.0	32.2	21.8	18.4	13.8	6.9	4.6	3.4	11.5	26.4	18.4	43.7	12.6	3.4	8.0	...	87						
執行委員・役員	14.5	13.5	26.1	41.1	38.1	22.0	11.9	5.5	2.0	3.3	3.0	14.8	11.6	15.2	21.7	13.4	3.9	12.6	1.1	696						
1時間	7.9	8.2	14.4	32.9	31.5	19.9	10.3	3.1	1.0	1.7	2.4	13.4	7.2	14.7	20.2	15.1	2.7	16.8	1.7	292						
2～4時間	16.5	14.1	30.2	42.7	41.2	25.9	12.2	4.7	2.4	4.7	2.7	15.7	12.9	14.5	24.7	12.5	4.7	11.0	0.8	255						
5時間以上	24.2	22.8	42.3	54.4	45.6	19.5	14.8	11.4	3.4	4.0	4.7	16.1	18.1	17.4	19.5	11.4	4.7	7.4	0.7	149						

※下線数字は「通常週に活動している非専従役員」より5ポイント以上少ないことを示す  
 ※薄い網かけ数字は「通常週に活動している非専従役員」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「通常週に活動している非専従役員」より15ポイント以上多いことを示す  
 ※丸数字は比率の順位（第1位まで表示）

#### 4. 活動時間の減少がもたらすこと

長時間の活動による非専従の役員の悩みは深い。しかし、活動時間が短い場合には活動領域が縮小し、役員自身の充実感なども低下していくことになる。

##### (1) 活動領域の縮小

調査では組合活動としての「直接意見を聞く職場会議などの開催」(Q5)などの取り組みの有無を設問している。表には「日常的に行っている」と「ときどき行っている」をあわせて「<行っている>」の比率を掲載しているが、活動時間が短くなるとほとんどの取り組みについて「<行っている>」の比率が少なくなる。なかでも、「各種相談活動」での差がもっとも大きく、「<行っている>」の比率は、「週の活動時間」が1時間で44.9%、2～4時間で59.6%、5時間以上で72.2%である。取り上げた活動のなかで活動時間による差がほとんどみられないのは「組合行事などの開催」だけである(第3表)。

組合組織での役職、担当によっては、ここにあげた取り組みが実施されていても、回答した役員が活動を認識していないケースもあるかもしれない。しかし、組合組織の全体像を把握しているはずの委員長・副委員長・書記長の三役に限定してみても同様の傾向がみられる。非専従の役員の活動時間の減少は職場における活動領域の縮小をもたらすことになる。

ただし、活動時間が1時間であっても、これらの活動を実施できている組織がそれなりにあることも注目すべき点といえる。活動時間が短くても活動が成り立つ要因としては、組織内における専従役員、書記・職員の配置、上部組織による活動への支援といった要素ばかりでなく、組織のつくり、活動における工夫など、さまざまな要素が考えられる。活動時間が短くなることは全体的にみれば活動領域の縮小をもたらすが、長時間の活動によらない活動展開の可能性も検討されるべきである。

第3表 職場での取り組み状況(「<行っている>」の比率)(Q5)

	場直 会接 議意 な見 どの聞 く催 職	催組 合行 事な どの開	る組 合の 動き への報 告	の機 関紙 やビ ラな ど	ク職 場環 境を 巡チ エツ	会組 や合 員勉 強向 会の 開学 催習	各 種 相 談 活 動	き共 か 濟 け への 加入 の 働	件 数
通常週に活動している非専従役員	62.4	54.3	83.5	69.6	48.6	45.5	55.5	60.5	1176
1時間	57.8	52.7	79.4	64.3	42.7	40.7	44.9	53.8	543
2～4時間	62.5	54.1	85.0	67.5	47.5	47.8	59.6	60.4	381
5時間以上	72.2	57.9	90.1	84.5	63.1	52.4	72.2	75.4	252
委員長・副委員長・書記長の三役	71.6	57.8	88.5	75.2	51.4	49.1	64.7	68.3	218
1時間	66.7	58.3	83.3	68.3	50.0	43.3	58.3	55.0	60
2～4時間	74.6	53.5	88.7	64.8	53.5	42.3	63.4	64.8	71
5時間以上	72.4	60.9	92.0	88.5	50.6	58.6	70.1	80.5	87
執行委員・役員	61.5	53.2	84.3	70.5	51.9	46.3	57.0	61.2	696
1時間	57.9	50.3	80.8	64.4	45.9	40.1	45.2	56.8	292
2～4時間	60.0	54.1	85.1	69.8	47.8	50.6	60.8	59.2	255
5時間以上	71.1	57.0	89.9	83.9	70.5	51.0	73.8	73.2	149

※下線数字は「通常週に活動している非専従役員」より5ポイント以上少ないことを示す  
 ※薄い網かけ数字は「通常週に活動している非専従役員」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「通常週に活動している非専従役員」より15ポイント以上多いことを示す

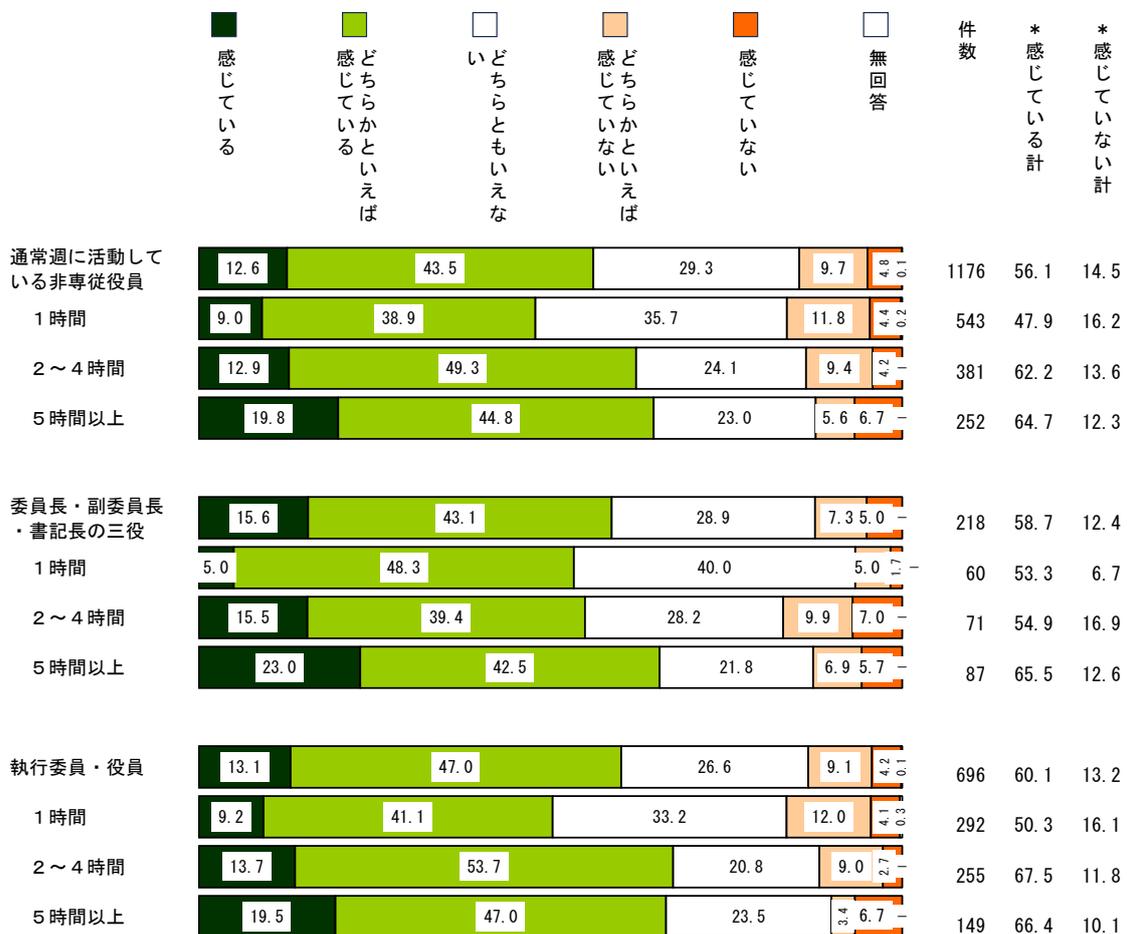
(2) 役員自身の充実感などの低下

[通常の週]の活動時間が短くなると組合の活動領域が縮小する傾向にあるが、同時に役員の内面をみると活動から得られる充実感が低下する傾向がみられる。[通常の週]に活動している非専従の役員全体について[組合活動での充実感](Q8)を「感じている」、「どちらかといえば感じている」をあわせて「感じている」の比率をみると、5時間以上が64.7%であるのに対し、1時間では47.9%となっている。委員長・副委員長・書記長の三役、執行委員・役員のそれぞれでも、同様に1時間での充実感は低くなっている(第2図)。

図示はしていないが、同様の傾向は[組合役員・委員として育成されている実感の有無](Q7)にもみられる。育成されている実感が「ある」の比率は5時間以上で77.8%となっているのに対し、1時間では58.9%である。

全体的にみれば活動時間の減少は、活動から得られる充実感、また、役員としての育成実感を失わせていくことになる。しかし、[職場での取り組み状況](Q5)と同様であるが、活動時間が短いと必ず充実感、育成実感が無いということでもない。活動時間が1時間の組合役員であっても半数は充実感を「感じている」(47.9%)。活動時間が短くなると充実感を「得にくくなる」ということである。

第2図 組合活動での充実感(Q8)



## 5. ICT活用による効率化の可能性

活動時間は非専従の役員の最大の悩みであるにもかかわらず、活動時間の減少は全体的にみると活動領域の縮小をもたらし、また、充実感や育成実感の低下を引き起こす。ただ、活動時間を抑えつつ、活動の質を高めることで、組合活動の活性化をはかる道も検討されるべきである。そうでなければ活動の担い手の多様化は困難である。

今回の調査ではオンライン会議システムの活用状況について設問している。活用によって移動のための時間の削減など、活動の効率化を図ることができる可能性がある。

[オンライン会議システムを活用している活動（複数選択）]（Q17）の結果をみると、通常の週に活動している非専従の役員全体でみた＜活用している＞（何からの活動をあげているもの）は79.8%である。これを活動時間別にみると、1時間で73.3%、2～4時間で84.0%、5時間以上で87.3%となっている。活動時間が長いほどオンライン会議システムの活用を進めており、また、活用も多岐にわたっている（第4表）。

また、オンライン会議システムを活用している場合には[組合活動において、オンラインツール活用によるメリット（複数選択）]（Q18）についての設問が設けられているが、回答としては「時間を有効に使えるようになった」（45.2%）がもっとも多い（図表省略）。しかも、同比率は活動時間が長くなるにしたがって、メリットとしてより意識されている（週1時間39.4%、週2～4時間49.1%、週5時間以上51.6%）。

第4表 オンライン会議システムを活用している活動（複数選択）（Q17）

	職場集会・対話会	レクリエーション	学習会や勉強会	相談活動	（職場の）残業や安全衛生	・組合役員間の会合 ・打ち合わせ	・組合役員間の交流 ・懇親	その他	活用している計	活用していない	無回答	件数
通常週に活動している非専従役員	46.6	27.0	42.2	12.4	8.5	57.2	25.9	1.1	79.8	18.6	1.6	1176
1時間	<u>40.7</u>	<u>21.7</u>	<u>32.0</u>	8.1	5.2	<u>47.9</u>	<u>20.6</u>	1.3	<u>73.3</u>	<u>24.7</u>	2.0	543
2～4時間	47.8	27.0	<u>47.5</u>	13.9	8.9	61.7	27.3	0.8	84.0	14.2	1.8	381
5時間以上	<u>57.5</u>	<u>38.5</u>	<u>56.0</u>	<u>19.4</u>	<u>15.1</u>	<u>70.6</u>	<u>34.9</u>	1.2	<u>87.3</u>	<u>12.3</u>	0.4	252
委員長・副委員長・書記長の三役	<u>53.7</u>	28.0	<u>49.5</u>	15.6	12.8	<u>64.2</u>	29.4	1.4	82.1	16.1	1.8	218
1時間	50.0	23.3	43.3	11.7	10.0	53.3	21.7	1.7	76.7	20.0	3.3	60
2～4時間	45.1	<u>19.7</u>	46.5	12.7	8.5	<u>66.2</u>	29.6	...	83.1	15.5	1.4	71
5時間以上	<u>63.2</u>	<u>37.9</u>	<u>56.3</u>	<u>20.7</u>	<u>18.4</u>	<u>70.1</u>	<u>34.5</u>	2.3	<u>85.1</u>	13.8	1.1	87
執行委員・役員	48.7	29.6	44.0	13.8	8.6	61.2	27.9	0.9	82.8	15.8	1.4	696
1時間	43.2	24.3	<u>32.9</u>	7.9	6.2	54.5	21.9	1.0	77.4	20.5	2.1	292
2～4時間	50.6	29.4	<u>49.4</u>	16.5	8.6	62.0	29.4	1.2	<u>85.1</u>	<u>13.3</u>	1.6	255
5時間以上	<u>56.4</u>	<u>40.3</u>	<u>56.4</u>	<u>20.8</u>	13.4	<u>73.2</u>	<u>36.9</u>	...	<u>89.3</u>	<u>10.7</u>	...	149

※下線数字は「通常週に活動している非専従役員」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「通常週に活動している非専従役員」より5ポイント以上多いことを示す

※濃い網かけ数字は「通常週に活動している非専従役員」より15ポイント以上多いことを示す

オンライン会議システムなどのICTの活用は、活動時間が長い、すなわち活動領域の広がりがある組合ほど導入が進められている。一般にICTの活用は組織運営の効率化につながるものであるが、現状は活動時間が長い組合ほど活用が試みられている。組合組織においてもICTの活用が組織運営の効率化につながるものであるならば、活動時間の長い組合組織ほどICTの活用が進んでいる現状からは、活動時間による活動量の差は、ICTの活用の浸透とともに広がっていく可能性すらあるだろう。

## 6. まとめ

組合財政の悪化への対応のために、役員の非専従化や書記・職員の削減を進める組合もみられる。結果として非専従の役員が担う活動領域は広がっていくことになるだろう。ただ、本稿で取り上げてきたように非専従の役員の時間をめぐる悩みは深刻である。活動時間を短くしていこうとすれば、活動領域は縮小し、活動する役員自身のやりがいも毀損していく可能性がある。一方で、活動時間を確保しようとするならば、仕事、生活との調整のための悩みを避けて通ることができない。しかも、個々の非専従の役員の視点で見ると、組合活動でキャリアを重ね、ユニオンリーダーをめざすという生き方は、時間をめぐる悩みを引き受けるということに他ならない。これでは役員として多様な人材を発掘し、組織のリーダーとして選出していくことは困難である。

コロナ禍を契機に活用が試みられ、また、本調査でも取り上げたオンライン会議システムなどのICTの活用は、非専従の役員が抱える活動時間をめぐる悩みを緩和する可能性もある。しかし、現状では活動時間の長い組合のほうがより活用の恩恵を受けている。本調査では取り上げていないが組合員アンケートでのWebの活用もICTの活用による効率化の1つとなりうる。私たちが組合から受託する調査でもWebアンケートの活用が大幅に進んでいる。一般のモニター調査と異なり、職場で実施するアンケートの場合、Webアンケートの活用は職場での回答状況の不可視化が実施上の課題となる（対称的に、調査を実施する組合の本部での可視化が進む）。活用の現状をみると、うまく活用できる組織もあれば、活用に難儀している組織もある。ある調査で、回答率の高い組織、低い組織を対象に、産業別組織、および単組にヒアリングをさせてもらったことがある。ただ、回答率の高い組織から得られた答えは“組合員が役員の求めに協力することは当然のこと”というものであった。ICTは私たちに等しく恩恵をもたらすのではなく、活用の成否は組織の実情に左右される。そしてICTの活用を進めようとするならば、活用可能な組織づくりを意識的に進める必要がある。

非専従の役員が抱える活動時間をめぐる悩みを当然視することなく、活動の活性化と、悩みの緩和とを同時に実現できるような試みが求められている。また、本稿、もしくは、本調査で明らかにすることは困難であるが、活動時間が短くとも、活動を展開することかでき、また、役員としての充実感を得て、育成実感をもっている若手組合役員もいる。どのようなことが可能にする条件となっているのか。今後の検討課題の1つといえる。