2023年8月発行　通巻632号ISSN0913-5251

2023・8

労働組合のための
調査情報誌

労働調査

【New Wave】
私のワーク・ライフ・バランス
日本基幹産業労働組合連合会 事務局次長　伊藤　彰英

【かいがい発】　1
米最高裁アファーマティブ・アクション違憲判決を振り返って
テキサス A&M 大学　社会学部　准教授　鈴木　和子

「第5回 次代のユニオンリーダー調査」－分析編－

コロナ禍に生じた組合活動の変化とその影響　6
主任調査研究員　中川　敬士

労働組合は直接会うことで活動する組織であるべきか　14
事務局長　加藤　健志

執行委員以上の組合役員における経験年数と経験業務　21
専務理事　小倉　義和

継続意思と育成実感の背景　29
調査研究員　浅香　徹

女性役員の選出からみた「経験」と「時間」　37
主任調査研究員　後藤　嘉代

非専従の組合役員の活動時間と活動・充実感　44
主任調査研究員　小熊　信

職業としてのユニオンリーダー～専従役員の世界～　52
特別調査研究員　西村　博史

転職容認志向の高まりと組合観・労働組合のあり方　64
調査研究員　長谷川　翼

次代のユニオンリーダーにみる“平等志向”　71
主任調査研究員　湯浅　論

「第５回 次代のユニオンリーダー調査」－調査結果の概要－　78
労働調査協議会

ワンポイント・ブックレビュー
山田一成編著
『ウェブ調査の基礎 －実例で考える設計と管理』　誠信書房（2023年）

労働調査協議会

私のワーク・ライフ・バランス

伊藤（いとう）　彰英（あきひで）　●日本基幹産業労働組合連合会 事務局次長

とある日の午前４時、夏とはいえまだ暗い。そんな早朝にやおら起き上がり、おにぎり４個を握り、いそいそと電車に乗る。めざすは東京の奥多摩、トレイル・ランニング（トレラン）の聖地だ。トレランとは「未舗装路をランニングする」という意味で、登山道や林道、砂利道などをランニングする、近年とても人気のあるスポーツのひとつである。

トレランの最大の魅力は、自然の中を駆け抜ける爽快感にある。木漏れ日が降り注ぐ新緑の森、せせらぎの水流音、紅葉に彩られた山肌、小動物の足跡が残る白銀の世界、そんな景色をぬって走る楽しさや開放感は、街中では味わえない。そして何といっても山下りがトレランの醍醐味で、一気に坂を駆け下りると目に映る景色も足元の感触も瞬く間に移り変わっていく。真夏であれば、そのまま小川にドボンする。そんなワクワクするトレランを仲間たちと月に１回楽しむことによって、私のワーク・ライフ・バランスは保たれている。

さて、ワーク・ライフ・バランス実現の重要性が叫ばれて久しいが、私は巷で言われているワーク・ライフ・バランスに対して、ときに違和感を覚えることがある。ワーク・ライフ・バランスというと、仕事とプライベートの時間のバランスをとることのように思われているが、本当にそうであろうか。

労働の価値や仕事の成果が時間で計られていた時代には、仕事とプライベートを天秤にかけるという発想が成り立っていたのかもしれない。しかし、これでは仕事を充実させればプライベートが犠牲になり、プライベートを充実させれば仕事が犠牲になることになってしまう。仕事の成果を時間で計ることが適切ではなくなった今、「仕事優先」「プライベート優先」のように両者を相反するものとみなすのではなく、どちらも充実させ好循環へと導くことこそがワーク・ライフ・バランス実現の本質ではないか。

ある人材派遣会社のアンケートによると、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて必要なことの第１位は「仕事にやりがいを感じられること」であった。Ｄ＆Ｉ（ダイバーシティ＆インクルージョン）の考え方のもと、個々人の価値観が多様化するなかにおいては、時間外労働の削減や休日日数の増加などの労働時間の課題だけではなく、同時に、活き活きと働くための仕組みづくりや環境整備も求められている。仕事とプライベートが相互に好影響を与えてこそ、ワーク・ライフ・バランスの実現を可能とするのであろう。

月に１回、早朝から準備して仲間と山を走るだけでワーク・ライフ・バランスが保たれてしまう私は、リーズナブルな存在なのかもしれない。でも、それは仕事にやりがいを感じていることの証左であろう。トレランを始めたころ、仕事が忙しくて走る時間がないと嘆いていたら、私の友人は「走る時間は探すものではなくて、作るものですよ」と教えてくれた。ここにワーク・ライフ・バランスのヒントが隠されているのかもしれない。

米最高裁アファーマティブ・アクション違憲判決を振り返って

鈴木（すずき）　和子（かずこ）　●テキサス Ａ＆Ｍ 大学　社会学部　准教授

今年６月下旬に、米国連邦最高裁判所で歴史的な判決がなされた。大学への入学者選抜において人種を考慮すること（affirmative action、積極的差別是正措置）は違憲だとする判定である。現在私は一時日本に帰国中で、この話を一般の日本人にすると、いくつか決まった反応が返ってきた。その中で多かった反応のひとつが、「人種で差別したらだめだから、当たり前の判決なのでは？何を今さら。アメリカは能力主義の国じゃなかったの？」というもの。普段、米国の学生相手に講義をしている私にとって、これは非常に新鮮な反応だ。というのも、今回の訴訟で取り上げられたハーバード大学を含め、米国の多くの大学では、アファーマティブ・アクションを採用しており、その是非については、米国民の間でも意見が分かれているからだ。

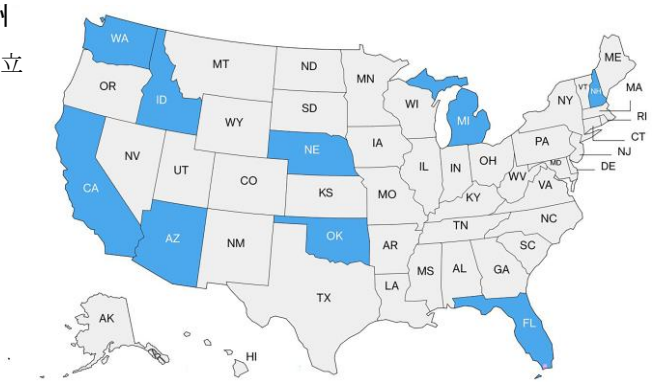
もっとも、先のような日本人の反応は、アファーマティブ・アクションがアメリカで導入された背景を知らないからともいえる。もともとは、1960年代の公民権運動から派生した施策で、奴隷制など「過去の過ちに対する補償」として、積極的に差別を是正するための措置をとることにより、黒人などの人種的マイノリティの状況を改善しようというのが、その主たる目的であった。高等教育を受けることにより、報酬や社会的地位が高い職業に就くことができる。奴隷制やその後の人種隔離政策により、累積的に不利な状況に置かれたアフリカ系アメリカ人が負の連鎖を断ち切るためには、まず彼らが「教育への機会」を享受できるようになることが大切であるという考え方である。

ところが、近年においては、アファーマティブ・アクションは、教育環境や雇用のうえでの「多様性の確保」という意義に、比重を移して採用されてきた経緯がある。従って、主として黒人、ネイティブ・アメリカン、ヒスパニック系に適用され、白人とアジア系アメリカ人は適用外である。そこで、白人やアジア系に対する逆差別ではないのかという問題提起がなされるようになったのだ。たとえば、今回のハーバード大学のケースでは、原告（学生やその親がメンバーとなっている保守系の非営利団体）の「（アファーマティブ・アクションによって）アジア系の入学者数が不当に抑えられ、人種差別にあたる」との主張に対し、被告の大学側は、アジア系に対する差別を否定し、「是正措置がなくなれば、学生が多様性のある環境で生活し、学ぶ機会が失われてしまう」との反論を展開した。アファーマティブ・アクションを違憲とする今回の判決の重大さを理解するには、このような施策の目的の変質を理解することも重要であり、マイノリティに特化した奨学金制度などと並行して、「教育への機会の均等」にある程度の貢献をしてきたことは看過すべきではない。私の夫は、政治亡命者の両親をもつヒスパニック系アメリカ人の1.5世（移民である一世の両親の子供で、幼い時に母国から米国に移住）である。彼を含めた姉妹３人は、このような制度がなければ、お金のない家庭から、アメリカで一流大学・大学院に入学・卒業することはできなかっただろうと言っている。現在、夫は大学教授、義理の姉は弁護士、その妹も大学教育に携わっている。

アファーマティブ・アクションを禁止している州

現在９つの州（網掛）が、人種を考慮することを、州立大学への入学選抜において禁止している。

出典：The Chronicle of Higher Education



こんなふうに書くと、「アファーマティブ・アクション、実はいい制度なんじゃない？」と思われる読者もいるかもしれない。しかし、何事にも良い面、悪い面がある。結果として、アファーマティブ・アクションは、トップレベルの大学で、「人種的多様性」をある程度推し進めることはできたが、大学における「階級の多様性」を改善するどころか、より深刻な格差に寄与することとなった。いい大学に入るには、ボランティア活動をしたり予備校に行くなどの準備があり、世界中から受験者が集まるトップレベル校を目指すには、それなりの先行投資が必要となってくる。日本で、東大合格者には経済的に恵まれた家庭出身者が多いというデータがあるが、それと似たような現象だ。所得五分位階級で見ると、ハーバード大学では、最上位に属する世帯出身の学生数は、最下位に属する世帯出身の学生数の15倍にもなる。全体の71％の学生は、大卒世帯の所得の中央値を上回る家庭の出身者である。つまり、アファーマティブ・アクションは、富裕層に属する黒人、ヒスパニック、ネイティブ・アメリカンには有利であるが、低所得者層に属する学生には、自分の人種的属性に関係なく、より一層過酷な競争を強いるようになってしまった。

アファーマティブ・アクションが批判される一方で、アメリカの有名大学では、レガシー入学制度というものがある。富裕層の寄付者や卒業生の子弟を優先して合格させる入試制度である。日本人の中には誤解を覚悟で、前者を「下駄をはかせる」といい、後者を「裏口入学」という人もいる。寄付者の名前を冠して施設や学食付きのクラブハウスを建設したり、日本と違って、あまりにも堂々とやっているので、「裏口入学」にまとわりつく負のイメージがかなり希薄である。アファーマティブ・アクションの違憲判決が出た時は、もしかしたら、次はレガシー入学に関する訴訟が起きるかもしれないと思ったら、案の定であった。またもやハーバード大学がやり玉にあがった。原告の複数のマイノリティ団体が、「白人富裕層が大多数を占めるレガシー入学は、公民権法に違反している」と告発した。最初にレガシー入学の話を聞いた時には、なんとも不公平な制度だと憤慨したりもしたが、彼らを含めた学部生（の親たち）が、日本のサラリーマンの賞与も含めた平均年収（600万円弱）よりも高い学費や寄付金を出してくれるからこそ、大学院合格者の授業料免除や奨学金が賄われ、院生が勉強や研究に集中して結果をだすことを求められるのだと思うと、大学全体としてバランスが取れているような気もしてくる。私自身、大学院での授業料全額免除などの恩恵にあずかったひとりであるので、複雑な心境である。就労のビザを持たない私が、博士号を取得するまでの８年間、とてもではないが大学の援助なしでは熾烈な競争を生き残れなかっただろう。そういった意味では、米国の大学の無償の奨学金制度には感謝をしており、この恩には教育を通じて次世代の研究者の育成をもって報いようと考える次第である。

「第５回 次代のユニオンリーダー調査」－分析編－

労働調査協議会

労働調査協議会では、将来の労働組合を担うことが期待されるリーダーを対象として、「次代のユニオンリーダー調査」を実施してきた。今回調査は、これまでの1995年、2001年、2007年、2014年に続く、第５回目の調査である。

第５回調査は、2020年から続くコロナ禍での実施となった。従来の対面式での組合活動が困難な状況の下、活動の質・量ともに影響を受けた組織も少なくない。そこで今回調査では、組合活動におけるオンラインの活用に関する質問を新設すると同時に、過去の調査結果からの変化を捉えることで、コロナ禍での組合活動の実態を把握しようと試みた。

本号は、こうした背景をふまえて実施された調査の結果をもとに、「組合活動」、「組合役員としてのキャリア」、「専従役員・非専従役員」、「組合役員の社会意識」などについて労調協の調査研究員が各自の視点からまとめた論考集である。

分析編の報告にあたって

労働調査協議会では、労働組合が関心を持っているテーマや今後の労働組合運動に役立つテーマを取り上げ、会員組織を中心に多くの産別・単組に呼びかけ、定期的に共同調査を実施している。

「次代のユニオンリーダー調査」は、将来労働組合を担うことが期待される“次代のユニオンリーダー”を対象に、1995 年、2001 年、2007 年、2014 年と過去４回にわたり調査を行ってきた。第５回目となる今回調査の調査実施の概要は、下記の通りである。

【調査実施の概要】

○目的

本調査は、組合役員像ならびに組合役員の組合活動に対する意識の現状と過去調査からの変化を明らかにするとともに、“ウィズコロナ”、“アフターコロナ”を見据えた組合活動のあり方、さらには次代のユニオンリーダーたちが目指す労働組合運動の方向性を探ることを目的として実施した。

○調査対象者と調査方法

調査対象は、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・女性委員などとし、対象者の選定は各組織に一任している。

なお、本調査は、従来通り自記入式のアンケート調査票による配票調査を基本としつつ、参加組織の事情やニーズを鑑み、Ｗｅｂアンケートシステムによるオンライン調査を併用する方式で行っている。実施時期は 2021 年９月から 2022 年３月である。

○参加組織と共同調査用データの作成方法

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 組織である。

共同調査用のデータは、年齢を 44 歳以下、企業連（グループ労連など）および単組・支部所属の役員・委員（7,414 件）に限定し、各参加組織の組織人員に応じてサンプリングを行い、2,177 件を抽出した。さらに、連合組織人員の民間と公務の割合（84.2％：15.8％）をもとに、最終的に 1,816 件を共同調査用のデータとした。

なお、今回の分析編では、全数データをもとにした分析も含まれている。

○調査項目

本調査は、①“次代のユニオンリーダー”のプロフィール、②組合役員としてのキャリア、③職場における組合活動、④労働組合に対する考え方、⑤組合活動におけるオンラインの活用、⑥組合役員の社会意識、といった設問領域から構成されている。

本分析編は、調査報告を踏まえて、労働調査協議会事務局の調査研究員が“次代のユニオンリーダー”に対してより詳細な考察を加えたものである。
分析編のテーマ（タイトル）は以下の通りである。

＜組合活動＞

- コロナ禍に生じた組合活動の変化とその影響（中川　敬士）
- 労働組合は直接会うことで活動する組織であるべきか（加藤　健志）

＜組合役員としてのキャリア＞

- 執行委員以上の組合役員における経験年数と経験業務（小倉　義和）
- 継続意思と育成実感の背景（浅香　徹）
- 女性役員の選出からみた「経験」と「時間」（後藤　嘉代）

＜専従役員・非専従役員＞

- 非専従の組合役員の活動時間と活動・充実感（小熊　信）
- 職業としてのユニオンリーダー～専従役員の世界～（西村　博史）

＜組合役員の社会意識＞

- 転職容認志向の高まりと組合観・労働組合のあり方（長谷川　翼）
- 次代のユニオンリーダーにみる“平等志向”（湯浅　論）

本調査の調査結果は、すでに『労働調査　2022年８月号』にて公表しているが、調査結果の概要ならびに調査票については、巻末に参考資料として掲載する。

コロナ禍に生じた
組合活動の変化とその影響

中川（なかがわ）　敬士（たかし）　●主任調査研究員

１．はじめに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は社会や経済に大きな影響を与えた。感染拡大防止のため「密の回避」、「不要不急の外出・移動の自粛」などが呼びかけられ、社会活動や経済活動は大きな制約を受けた。労働組合の活動も、各種活動が対面形式からオンライン形式へと変更となったり、イベント・レクリエーション等が中止になるなど、それまで当たり前に行われていた活動は見直しを迫られることになった。本稿では2014年に行われた第４回次代のユニオンリーダー調査、2021年に行われた第５回次代のユニオンリーダー調査を用いて、コロナ禍にかけて生じた組合活動の変化と、その変化が組合活動に与えた影響について考察を行う。

２．分析方法

第４回次代のユニオンリーダー調査、第５回次代のユニオンリーダー調査のＱ５「あなたの職場では、以下のような取り組みを、日頃どの程度行っていますか。」を用いて、労働組合の活動量（以下、組合活動量）の総得点を作成した。

３．組合活動量の総得点の作成方法

Ｑ５の各項目ａ～ｈの回答を０～４点に得点化した。その際、活動頻度が高くなるほど得点が高くなるように「１．日常的に行っている」を選択した場合は４点、「２．ときどき行っている」を選択した場合は３点、「３．あまり行っていない」を選択した場合は２点、「４．まったく行っていない」を選択した場合は１点とした。「５．よくわからない」を選択した場合は０点とした。

各項目ａ～ｈのうちどれか一つでも回答が欠けている場合は無回答とした。

各項目ａ～ｈの得点を合計した組合活動量の総得点を作成し、総得点に応じて以下の３つに分類した。

●組合活動量の総得点の３分類

総得点が０～16点　＝低層　　総得点が17～24点　＝中層　　総得点が25～32点　＝高層

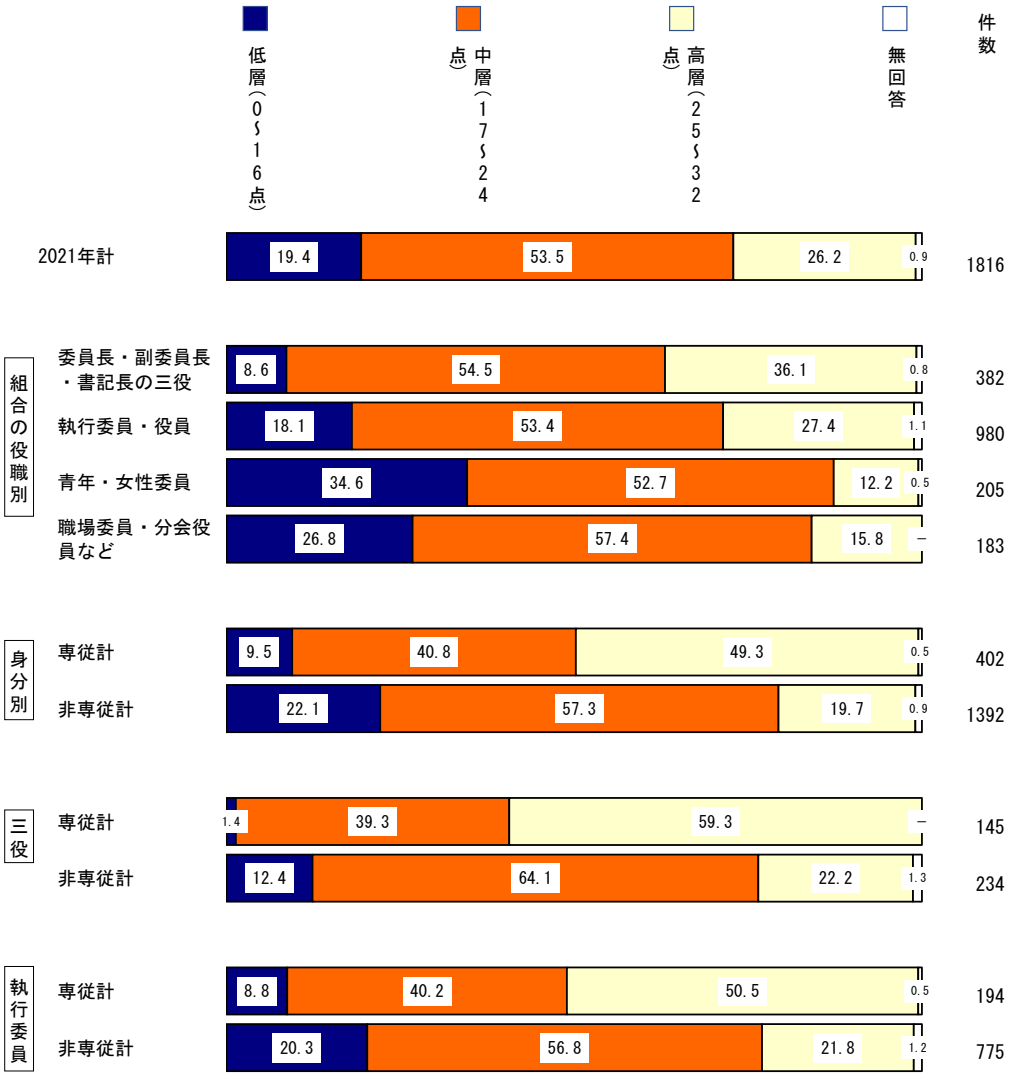
４．組合活動量の総得点の分布

組合活動量の総得点の分布を確認すると、全体では活動量中層（以下、中層）が53.5％と多く、活動量高層（以下、高層）は26.2％、活動量低層（以下、低層）が19.4％となっている。

組合の役職別にみると、高層は三役（36.1％）や執行委員・役員（27.4％）で多く、反対に低層は青年・女性委員（34.6％）や職場委員・分会役員など（26.8％）で多い。

身分別にみると専従と非専従による違いも大きく、専従では高層（49.3％）が半数であるが、非専従（19.7％）では２割となっている。このような専従と非専従で違いが大きい点は、三役や執行委員にも共通している（**第１図**）。

第１図　組合活動量の総得点の３つのカテゴリーの分布

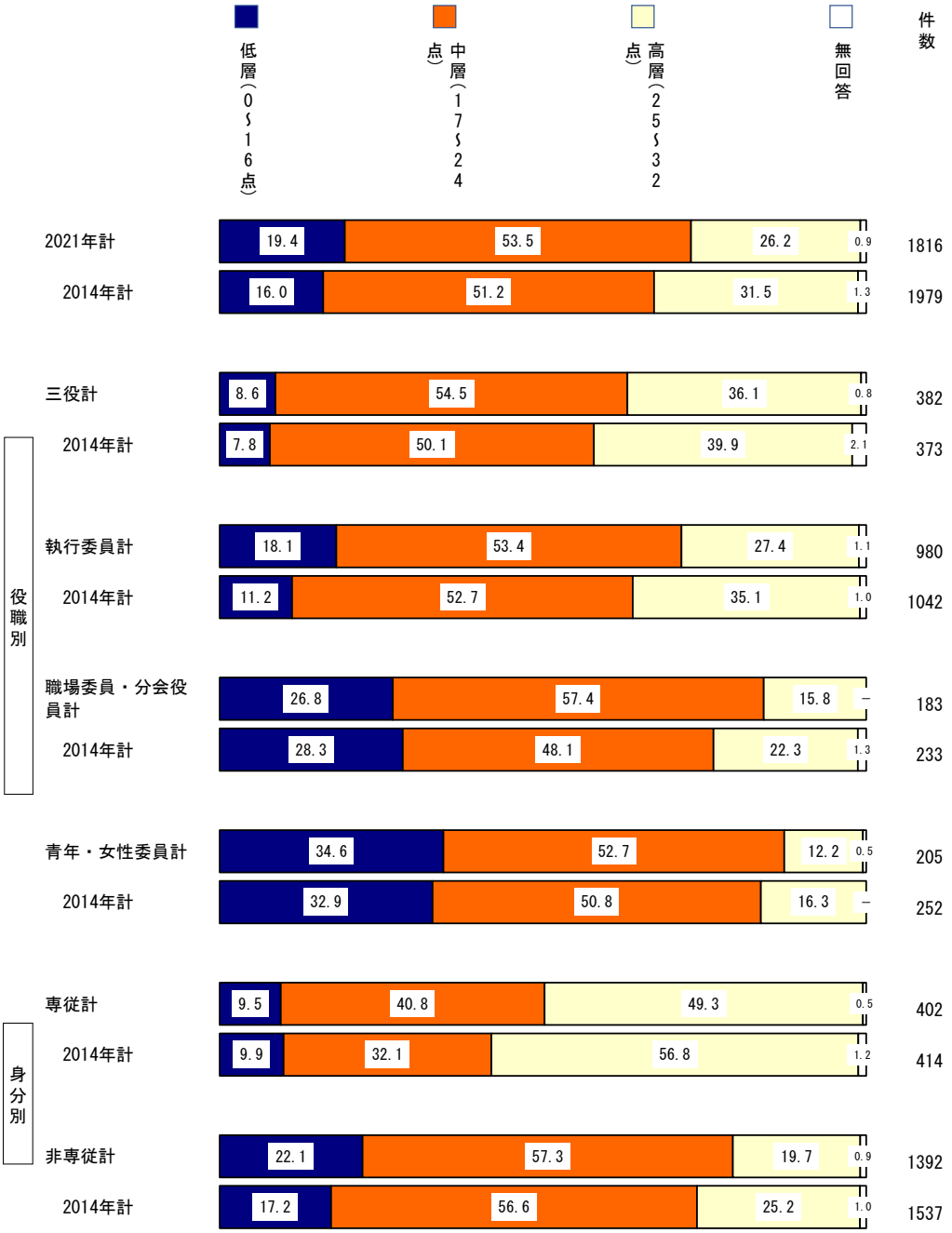


５．コロナ禍に生じた組合活動量の変化

組合活動量の変化を確認すると、全体では2014年調査から高層が５ポイント減少（31.5%から26.2%）し、低層は３ポイント増加（16.0%から19.4%）となっている。コロナ禍にかけて組合活動量の低層が増えている。

役職別の変化を確認すると、いずれも高層が減少している点は共通しているが、なかでも執行委員（35.1%から27.4%、８ポイント減少）や職場委員・分会役員（22.3%から15.8%、７ポイント減少）での減少が目立つ。身分別にみても、専従と非専従ともに高層が減少している（**第２図**）。

第２図　組合活動量の総得点の変化



コロナ禍にかけて組合活動量が低下している。以下では、組合活動量の総得点の３分類別に結果を確認し、組合活動量の高低による違いが組合活動に与える影響を確認する。なお前述したように、組合活動量は属性別の違いが大きい。役職別にみると三役と執行委員は高層、職場委員・分会役員や青年・女性委員は低層が多い。さらに身分別では、高層は専従で半数を占めるが、非専従は２割と少ないといった特徴がみられる。こうした属性の違いが結果に与える影響を取り除くため、以下では役職別の三役と執行委員、身分別の非専従に限定して結果をみている。

６．組合活動量の総得点が低い層の特徴

（１）組合活動で感じる悩みや不満

総得点別に組合活動で感じる悩みや不満をみると、「とくに悩みや不満はない」に大きな差なく、組合での活動量が少ないために悩みや不満が無くなるわけではない。層別の特徴をみると、「仕事が忙しくて組合業務ができない」が多いことは各層に共通しているが、「組合が忙しくて仕事に支障をきたす」や「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」は低層に比べて中層や高層で多く、このうち「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」は中層や高層における最多の項目となっている。一方、低層では「組合活動の成果が感じられない」を４人に１人があげており、他の層に比べて多い悩み・不満となっている（**第１表**）。

第１表　組合活動で感じる悩みや不満（複数選択）

		仕事や職場の変化についていけない	今後の仕事上の昇進・昇格が心配	組合が忙しくて仕事に支障をきたす	自分の時間や家庭生活が犠牲になる	仕事が忙しくて組合業務ができない	組合活動の成果が感じられない	組合の方針や姿勢に疑問を感じる	役員の悩みを相談する相手がいない	組合内の人間関係がよくない	組合活動の中で能力を発揮できない	考えや提案が取り入れられない	他組合の役員と接する機会が少ない	今後の組合役員としての将来が心配	組合員と接する機会が少ない	代わりがいないのでやめられない	自分は役員・委員に向いていない	その他	とくに悩みや不満はない	無回答	件数
2021年計		18.0 ⑥	12.4	21.4 ④	37.8 ①	30.2 ②	19.9 ⑤	10.5	6.5	3.5	3.3	2.5	13.1	13.6	16.0 ⑦	22.0 ③	12.9	3.4	15.0	0.9	1816
非専従・執行委員以上計		15.0 ⑦	13.0	28.3 ③	43.2 ①	39.3 ②	19.9 ⑤	11.6	6.1	2.4	3.1	2.6	13.5	13.3	15.8 ⑥	25.6 ④	13.7	3.4	12.1	0.9	1009
組合活動量の総得点別	低層（0～16点）	12.9	11.3	23.1 ⑤	36.6 ②	43.5 ①	24.7 ③	13.4	8.1	4.8	2.7	4.8	11.8	11.8	18.3 ⑥	23.7 ④	17.2 ⑦	3.8	12.4	1.1	186
	中層（17～24点）	15.1 ⑦	13.1	30.3 ③	44.2 ①	38.6 ②	20.7 ⑤	11.7	6.6	1.9	3.1	2.2	13.6	13.2	16.4 ⑥	27.6 ④	13.1	3.2	12.5	0.8	590
	高層（25～32点）	17.2 ⑤	14.5 ⑦	27.6 ③	45.2 ①	38.9 ②	13.6	9.0	3.6	1.8	3.6	1.4	14.0	14.9 ⑥	12.2	20.8 ④	11.8	3.6	11.3	0.9	221

※下線数字は「2021年計」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「2021年計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「2021年計」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7位まで表示）

（２）育成実感、組合活動の充実感、組合関係の役職でやりたい・やってもよい役職

組合活動量の総得点の高低によって、組合役員としての育成実感や組合活動の充実感に違いがみられる。**第２表**から、総得点別に組合役員としての育成実感の＜ある＞比率をみると、高層では84.6％を占めるが、低層は43.0％にとどまる。さらに組合活動における充実感の＜感じている＞の比率についても、高層の73.3％に対し、低層では33.3％と少ない。組合活動量が低い層ほど、組合役員としての育成実感や組合活動の充実感も低い。さらに組合関係の役職についてやりたい・やってもよい役職をみると、低層では「執行委員・役員になる以前のレベル」が31.7％で、高層（15.4％）や中層（15.4％）に比べて多く、昇進意欲も低い特徴がみられる。

第２表　組合役員としての育成実感、組合活動の充実感、組合関係の役職でやりたい・やってもよい役職

		組合役員としての育成実感		組合活動の充実感		やりたい・やってもよい役職		無回答	件数
		＜ある＞	＜ない＞	＜感じている＞	＜感じていない＞	執行委員・役員になる以前のレベル	支部執行委員以上レベル		
	2021年計	64.9	13.2	54.4	14.5	24.2	74.3	30.2	1816
	非専従・執行委員以上計	67.8	12.1	57.4	13.5	18.4	80.9	29.0	1009
組合活動量の得点別	低層（0～16点）	43.0	23.1	33.3	23.1	31.7	67.7	30.6	186
	中層（17～24点）	69.3	11.9	59.0	13.6	15.4	83.9	28.5	590
	高層（25～32点）	84.6	3.6	73.3	5.4	15.4	84.2	29.4	221

※下線数字は「2021年計」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「2021年計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「2021年計」より15ポイント以上多いことを示す

（３）最近経験したこと

総得点別に組合活動で最近経験したことを「経験する」と「ときどき経験する」を合わせた＜経験する＞比率からみると、［執行部へのなり手がいない］は低層（68.8％）に比べて中層（77.1％）や高層（77.4％）で多い。組合活動量が低い層では、組合執行部のなり手不足を課題として感じる組合役員が少ない。

一方［憧れや目標となる先輩役員がいない］は組合活動量が低い層ほど多くなり、低層（48.4％）では５割を占める。組合活動量が少ないと、ロールモデルとなるような組合役員像を示すことが難しくなる。また低層では［組合活動に理解のない上司が多い］が少なく、活動量が少ない分、職場の上司との関係に悩むことも少ないようである（**第３表**）。

第３表　最近経験したこと（＜経験する＞の比率）

		執行部へのなり手がいない	組合役員と組合員間の考え方の違い	意思決定が三役主導で行われている	職種間で組合員の利害調整が難しい	組合活動に理解のない上司が多い	組合財政悪化で取り組みが縮小	経験が蓄積・継承されていない	地方組織への参加・協力が負担	女性が参画できる配慮が十分でない	組合役員間の考え方の違いが大きい	組合の職場会議などへの参加が悪い	決められた行事しか取り組んでない	憧れや目標となる先輩役員がいない	魅力あるキャリアでなくなっている	件数
	2021年計	71.1	56.1	24.5	33.8	36.8	23.7	34.0	45.4	28.9	27.5	53.9	52.3	40.3	63.7	1816
	非専従・執行委員以上計	75.5	59.3	23.4	36.1	37.1	22.4	31.6	45.2	29.3	27.0	55.9	53.3	37.6	65.0	1009
組合活動量の総得点別	低層（0～16点）	68.8	55.4	25.3	35.5	30.6	22.6	26.9	43.0	26.3	29.0	46.2	55.4	48.4	65.1	186
	中層（17～24点）	77.1	60.8	24.1	35.4	39.2	21.9	32.0	45.6	29.8	25.9	59.3	57.5	37.8	65.4	590
	高層（25～32点）	77.4	59.3	20.8	38.9	36.7	24.4	33.9	47.1	30.3	27.1	55.2	41.2	28.1	65.6	221

※下線数字は「2021年計」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「2021年計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「2021年計」より15ポイント以上多いことを示す

（４）労働組合やその活動について感じていること

総得点別に組合やその活動について感じることを「そう思う」と「ある程度そう思う」を合わせた＜そう思う＞の比率からみると、活動量が低い層ほど［気軽に参加できる活動が少ない］が多くなり、低層では73.1％に及ぶ。低層であっても、参加できる組合活動の少なさを認識している組合役員は多い。

さらに低層では［組合の方向性と自分の考え方に温度差がある］と［組合員は労働運動に期待していない］も多く、本人と組合、組合員と組合との間に温度差を感じている。また、［組合情報は正確に提供されている］や［執行部は会社情報を正確に伝達］といった情報の伝達や、［職場問題改善に組合の役割が大きい］や［生活改善には組合の役割が大きい］といった労働組合の役割の大きさに対する肯定的見方が少ない。

ただし、［組合員である以上、組合の協力要請にこたえるのは当然だ］は層別に大きな違いはない（**第４表**）。

第４表　労働組合やその活動について感じていること（＜そう思う＞比率）

		気軽に参加できる活動が少ない	組合の協力要請に応えるのは当然だ	組合情報は正確に提供されている	執行部は会社情報を正確に伝達	職場問題改善に組合の役割が大きい	生活改善には組合の役割が大きい	集会では組合員からよく意見が出る	執行部は経営に組合員の立場で発言	組合と自分の考え方に温度差がある	組合費に見合う活動が行われている	組合員は労働運動に期待していない	件数
	2021年計	61.6	64.5	74.1	85.2	86.0	74.8	47.2	87.1	29.1	68.3	40.2	1816
	非専従・執行委員以上計	64.4	62.8	73.4	85.1	86.6	73.1	45.8	87.5	29.1	68.9	41.6	1009
組合活動量の得点別	低層（0～16点）	73.1	59.7	63.4	72.6	76.9	62.9	40.3	82.3	39.2	58.6	47.3	186
	中層（17～24点）	67.1	64.7	73.6	86.6	87.3	72.9	44.7	87.3	27.8	69.2	41.5	590
	高層（25～32点）	49.3	61.5	82.8	92.3	94.1	82.8	54.3	93.7	24.4	78.3	37.6	221

※下線数字は「2021年計」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「2021年計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「2021年計」より15ポイント以上多いことを示す

７．まとめ

組合活動量の総得点の変化をみると、総得点が高い層が減少した一方、総得点が低い層が増加しており、コロナ禍にかけて組合活動量は全体的に低下していることがわかる。

次に組合活動量の低層の特徴から、活動量の低下が組合活動に与える影響を考察すると、組合活動量が低い状態では、「組合が忙しくて仕事に支障をきたす」や「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」といった組合活動と仕事、組合活動と家庭生活のバランスを悩みや不満と感じたり、組合執行部への“なり手不足”を課題視する組合役員が少なくなる。組合活動量が低下すると組合活動・仕事・家庭生活のバランスの改善や、活動量の少なさから組合執行部を務めるハードルが下がるためか、“なり手不足”の改善にもつながることが示唆される。

一方で組合活動量が低い状態には、組合役員としての育成実感や組合活動の充実感だけでなく、組合関係の役職における昇進意欲も低下する。さらに組合役員本人と労働組合との間に温度差を感じるようになり、労働組合の役割の重要性に対しても肯定的見方が少なくなる。組合活動量の低下に伴う組合活動・仕事・家庭生活のバランスの改善や組合執行部の“なり手不足”の改善には、こうした消極的な側面が含まれていることに留意する必要がある。

アフターコロナにおける組合活動を見据え、組合活動量を高めたり、コロナ禍以前の水準に戻すことは、組合活動・仕事・家庭生活のバランスをめぐる悩みや不満、組合執行部への“なり手不足”につながる可能性があるものの、組合役員としてのモチベーションの向上、組合役員本人と労働組合との間に生じる温度差の解消、労働組合の重要性に対する理解に寄与すると思われる。なお、組合活動量が低い層であっても、組合役員は“気軽に参加できる活動の少なさ”を実感しており、労働組合の活動量を高めることが求められているといえるだろう。そして組合活動量を高めていくには、活動量の高低による影響を認識することが有用になると思われる。

労働組合は直接会うことで活動する組織であるべきか

加藤（かとう）　健志（たけし）　●事務局長

１．はじめに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大で社会は大きく変わった。人と人が密集し話し合うことは制限され、飲み会やイベントなどは減少し、人と人とのつながりは希薄になった。さらに、働き方ではリモートワークが増加し、これまでフェイストゥフェイスで活動をしてきた労働組合にとっては、その活動の根幹を絶たれるような厳しい状況を迎えることとなった。

調査時点の2021年は、新型コロナウイルス感染症における初期の厳格な対応は一段落したものの、感染拡大が進み、ブレーキとアクセルを相互に利用しながら進んでいた時期である。労働組合の大会なども、一部リアルでの開催もあったが、多くのところがオンラインでの開催となり、集会や対話もオンラインで実施するケースも少なくなかった。リアルでの活動が制限される中、それでも労働組合はオンラインツールを使いながら、何とか活動を継続し、労組間、役員間、組合員との関係をつないでいた状況にあった。

そこから少々時間が経過し、本年５月に新型コロナウイルス感染症が５類に指定されて以降は、新型コロナウイルス感染拡大以前の活動に戻りつつあるが、オンラインツールも継続して活用されている。オンラインツールが使えるようになった今、労働組合の活動はどうあるべきなのだろうか。オンラインで活動できるのだからオンラインを中心にすべきという意見も聞かれることがあるが、今回の調査対象である若手役員からは、組合の活動は〝人と人が直接会ってリアルに活動することを基本とすべき〟という意見が多く聞かれている。そこで、本稿では、コロナ禍においてオンラインを活用できていた役員と活用できなかった役員で考え方・意識に差があるかどうかを確認し、オンラインツールを活用できていた役員でもリアルな活動を重視すべきという人がなぜ多くなっているのか、その背景を確認しておきたい。

２．組合の活動状況とオンライン活用に関する調査結果の概況

本調査で尋ねた職場での取り組み状況を、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の2014年調査と比べてみた結果、多くの活動において＜行っている＞の比率が減少していることが示されている。なかでも［組合行事などの開催］や［職場環境をチェックする職場巡回］といったオンラインではなかなか難しい活動が少なくなっており、［機関紙やビラなどの発行］、［組合の動きに関する組合員への報告］といった

情宣活動も減少している。

このようにリアルな活動を中心に組合活動の落ち込みが示されているが、一方でオンラインツールは「活用していない」が18.8%にとどまり、８割近くの役員はこれを活用しながら活動していた。活用された活動は「組合役員間の会議・打ち合わせ」（56.8%）や「職場集会・対話会」（47.9%）、「学習会や勉強会」（44.1%）などが上位であり、リアルでないと難しい「職場のチェック（残業や安全衛生）」（9.6%）や「相談活動」（15.1%）などでの活用は少ない。

オンラインツールのメリット・デメリットを若手役員にそれぞれ尋ねた結果では、メリットでは「時間を有効に使えるようになった」（56.3%）、「参加困難な組合員が参加してくれる」（46.3%）、「役員間の会議等がやりやすくなった」（39.7%）などがあげられ、デメリットでは「組合員間で交流する機会が減る」（39.3%）、「職場の様子がわかりにくい」（31.6%）、「組合員の意見要望を把握しづらい」（22.6%）、「組合役員間の意見交換がしづらい」（21.6%）などがあげられている。時間の有効活用という役員の業務効率化だけでなく、普段なかなか参加が難しい組合員がオンラインだと参加してくれることは、オンラインの大きなメリットといえる。ただし、やはり組合員のコミュケーション機会の減少や職場の実態把握の難しさはオンラインにおける大きな課題となっている。

労働組合のあり方に関する設問において［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］のどちらに賛成か尋ねた結果をみておくと、＜Ａに賛成＞が56.3%、＜Ｂに賛成＞が14.3%となっており、組合活動は人と会うことを基本とすべきと考えている若手役員のほうが圧倒的に多い。そして、これはオンラインの活用状況に関係なく共通した結果であった。

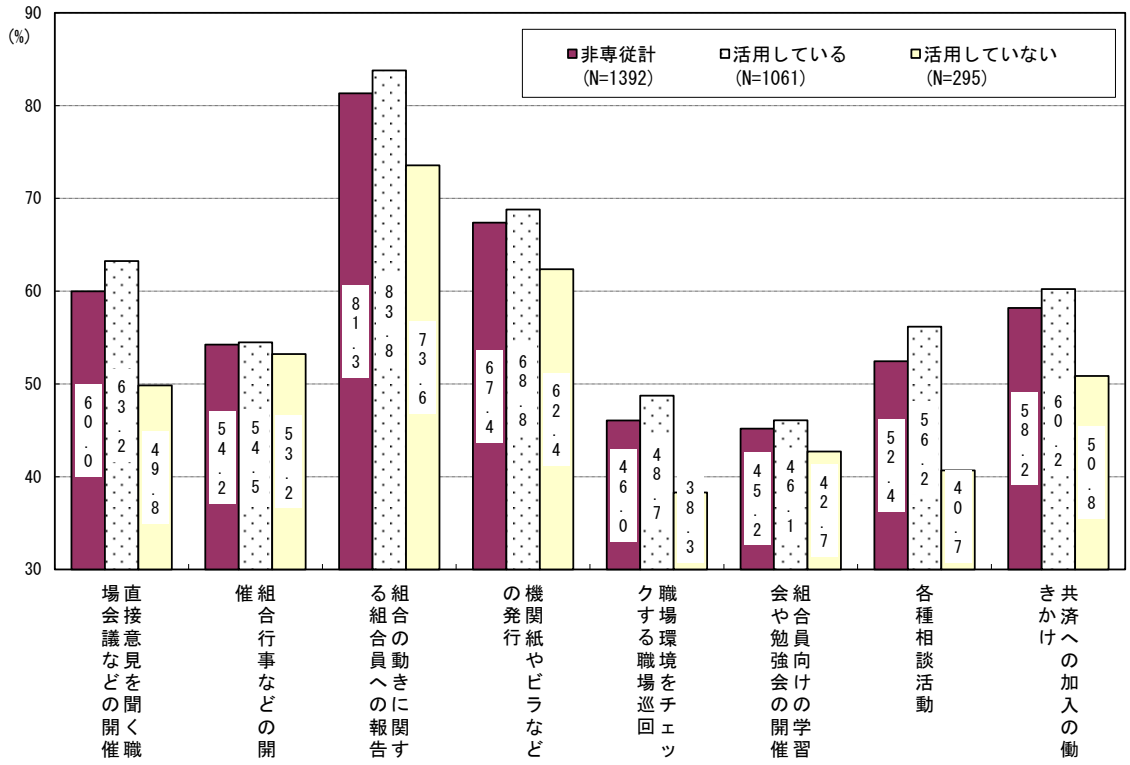
３．オンラインの活用状況による組合の認識の差

ここで、オンラインツールを活用しているかどうかで組合の活動認識や評価に違いがあるかどうかを確認しておきたい。なお、オンラインツールの活用に関しては、活用している層に専従が多く入ることで結果に差が出てしまうことを防ぐために、今回は専従役員を除いた非専従役員（1,392件）に絞って検討を進めていくことにする。

まず、オンラインツールを活用しているかどうかで組合活動の実施状況の認識差を確認すると、活用している層がすべての項目において活用していない層を上回り、とりわけ［直接意見を聞く職場会議などの開催］や［組合の動きに関する組合員への報告］、［職場環境をチェックする職場巡回］、［各種相談活動］などは10ポイント以上の差がみられる（**第１図**）。オンライン活用層は直接会えない中でも、オンラインツールで工夫しながら活動を維持・継続していたといえる。

次に、オンラインツールを活用しているかどうかで組合の評価をみてみると、活用している層ほど、労働組合が組合員からみて＜頼りになっている＞と回答している人が多い（**第１表**）。また、労働組合の影響力についても［賃金・一時金・退職金維持・向上］や［労働時間管理の適正化］、［雇用の維持・確保］、［教育訓練や能力開発などの人材育成］、［企業行動や経営に対するチェック］、［国の政策決定などに対する政治活動］など多くの項目で＜影響力がある＞と感じている人も多くなっている。オンライン活用層は、ツールを使って活動を維持することで、組合の信頼感を下げず、影響力も保っていたと認識していることがわかる。

第１図　職場での取り組み状況（＜行っている＞の比率）



第１表　労働組合の影響力と信頼度の認識

		取り組み課題に対する労働組合の影響力（＜影響力あり＞の比率）													組合の信頼度				件数
		賃金・一時金・退職金維持・向上	労働時間管理の適正化	定年・継続雇用制度の設計・運用	雇用の維持・確保	要員配置の適正化	教育訓練や能力開発などの人材育成	安全衛生やメンタルヘルス対策	職場における男女平等の実現	育児や介護との両立支援	直雇用する非正規労働者の処遇改善	企業行動や経営に対するチェック	国の政策決定などに対する政治活動	ボランティアなどの社会貢献活動	計頼りになっている	どちらともいえない	計頼りになっていない	無回答	
非専従計		85.3	80.5	77.4	76.7	47.4	46.6	74.1	65.4	77.6	60.9	63.0	57.6	67.2	68.4	22.1	9.3	0.1	1392
オンラインツール	活用している	87.4	82.6	78.7	79.5	46.6	49.0	75.3	66.9	79.3	61.1	67.0	61.8	69.9	71.3	19.9	8.8	0.1	1061
	活用していない	78.6	74.6	74.2	67.8	50.8	39.7	70.2	61.7	72.5	62.0	50.2	44.4	60.3	60.3	28.5	11.2	…	295

※下線数字は「非専従計」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「非専従計」より5ポイント以上多いことを示す

４．リアル重視派とオンライン重視派の違いはどこにあるか？

次に、オンラインツールの活用ができていたのにオンラインよりリアルを重視すべきとする若手役員が多いのはなぜか、探っていく。データは非専従者でオンラインツールを活用していた1,061件である。

まず、組合への評価は、リアル重視派で＜頼りになっている＞としている人が多く、労働組合の影響力についても［賃金・一時金・退職金維持・向上］や［労働時間管理の適正化］、［雇用の維持・確保］をはじめとしてすべての項目で＜影響力がある＞とする人が多い（**第２表**）。一方、オンライン重視派は＜影響力がある＞の比率は全体的に低く、＜頼りになっている＞もリアル重視派を下回る。

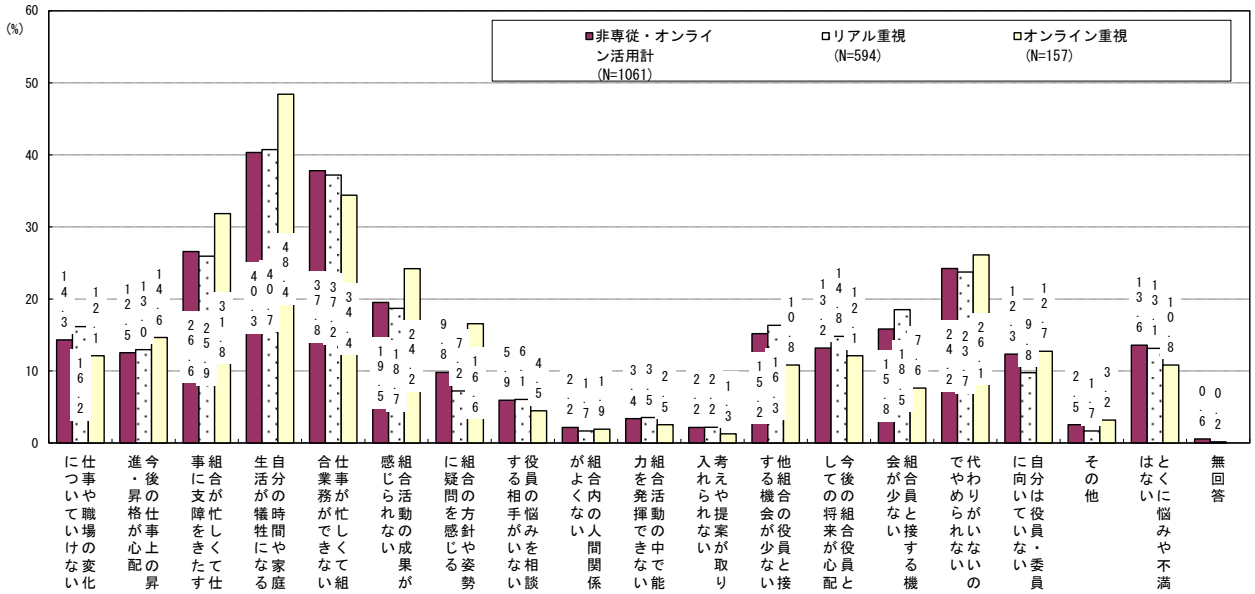
第２表　労働組合の影響力と信頼度の認識

	取り組み課題に対する労働組合の影響力（＜影響力あり＞の比率）													組合の信頼度				件数
	賃金・一時金・退職金維持・向上	労働時間管理の適正化	定年・継続雇用制度の設計・運用	雇用の維持・確保	要員配置の適正化	教育訓練や能力開発などの人材育成	安全衛生やメンタルヘルス対策	職場における男女平等の実現	育児や介護との両立支援	労働者の処遇改善	直雇用する非正規対するチェック	企業行動や経営に対する政治活動	国の政策決定などの社会貢献活動	ボランティアなど	頼りになっている計	どちらともいえない	頼りになっていない計	無回答	
非専従・オンライン活用計	87.4	82.6	78.7	79.5	46.6	49.0	75.3	66.9	79.3	61.1	67.0	61.8	69.9	71.3	19.9	8.8	0.1	1061
リアル重視	90.4	85.5	81.1	81.5	49.7	50.2	78.5	69.5	82.0	64.3	71.2	66.2	72.9	73.7	19.0	7.2	・・・	594
オンライン重視	81.5	77.7	75.8	70.7	40.1	43.9	70.1	61.8	77.1	53.5	58.0	54.8	65.0	66.2	20.4	12.7	0.6	157

※下線数字は「非専従・オンライン活用計」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・オンライン活用計」より5ポイント以上多いことを示す

さらに、組合活動における悩みをみてみると、オンライン重視派は「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」や「組合活動の成果が感じられない」、「組合の方針や姿勢に疑問を感じる」、「自分は役員・委員に向いていない」などの時間的なゆとりのなさ、自分の適性を悩みとする人が多い（**第２図**）。

第２図　組合活動で感じる悩みや不満（複数選択）



これに対し、リアル重視派では「組合員と接する機会が少ない」や「他組合の役員と接する機会が少ない」などの人とのつながりを作れないことが悩みとして多くあげられている。オンライン重視派はそもそも組合活動の成果を感じられないことに悩みをもっているのに対し、リアル重視派は活動する上での悩みをあげている。同じようにオンラインを活用していても、成果を感じられない層ではオンラインを重視し、成果を感じている層はオンラインに課題を感じ、リアル重視になるといえる。

このオンラインの課題に関しては、次のような意見が聞かれている。

●オンラインが主流になったことで職場の状況把握が難しくなった。意見集約でも発言が少なく組合員の声が届きづらい。
●オンラインでの意見収集は、意見数は増えるものの意見の裏にある業務実態がわかりにくいことや、意見自体が乱暴になることが多く、直接面対しての意見確認の重要性も改めて確認された。
●オンラインの活用により、数の面では従来の水準近くを維持できていたりするが、質を伴っていないと思う。オンラインのツール等が充実しても、組合員の組合活動に対する意識の低下は進んでいる。可能な限り少ない人数の単位で、対面も含めた双方向でコミュニケーションをとっていく方向に進まないと組合員が離れていくと危惧する。
●諸々の活動がオンライン主体となったことによる組合員や執行委員同士のつながりの希薄化。
●オンラインでの活動だと限界がある。コロナが落ち着いて集まっての対話だからこそ、話せるつながる絆があると考える。
●対面でのコミュニケーションが不足する中で、組合の存在感が薄れつつあることを危惧。ニューノーマルな社会の中で、組合の存在意義を理解してもらえる組合員を増やすにはどうすればよいか早急に検討が必要。オンライン化などへの極端な移行の動きは、効率化を望む一部の組合員・組合役員にとっては優先すべきかもしれないが、一人一人に寄り添う組合ならではの活動とどう両立するかが大切だと考える。
●活動のオンライン移行により一方的な情報発信になりがちである。
●オンラインでの会議では、意見しにくい環境にある。やはり、今後の社会状況を配慮した上でリアル会議も必要である。また、オンライン会議は、気軽に開催できるだけに回数が多くなっているのは、問題。

これらの記入意見の結果から、オンラインでこれまでリアルでしてきたことと同様のコミュニケーションをとることは難しいと感じる若手役員が多いことが明らかになっている。大人数のオンラインでの集まりや会議では双方向で意見を活発に交換するという雰囲気がまだ醸成されていない面があり、それは労働組合に限らず、企業や行政の会議などでも同様である。また、オンラインが気軽にできてしまうがゆえに、無駄な会議が増えていると感じる役員もいる点は留意する必要がある。

ここで、オンラインツールのメリット、デメリットとの関係についてみると、オンライン重視派は「時間を有効に使えるようになった」や「仕事や家庭生活との両立がしやすい」といった時間的な部分にメリットを感じる若手役員が多い（**第３表**）。もちろん、リアル重視派でも「時間が有効に使えるようになった」はトップにあげられているが、その比率はオンライン重視派を大きく下回る。一方、デメリットはオンライン重視派でリアル重視派と比べて全体的に比率が低く、「悩みや苦労していることは特にない」が３人に１人と多くなっている。これに対し、リアル重視派は、「組合員間で交流する機会が減る」や「組合員の意見要望を把握しづらい」、「組合役員間の意見交換がしづらい」といったコミュニケーションに関するデメリットをあげる人がオンライン重視派を大きく上回ることに加え、「職場の様子がわかりにくい」

第３表　オンラインツール活用のメリット・デメリット

＜メリット＞

	組合員からの意見や要望があがる	参加困難な組合員が参加してくれる	個別の相談を受けやすくなった	組合SNS等へのアクセスが増えた	機関紙等のペーパーレス化が進んだ	取り組みの幅が広がった	役員間の会議等がやりやすくなった	時間を有効に使えるようになった	仕事や家庭生活との両立がしやすい	その他	とくにメリットを感じることはない	オンラインツールは活用していない	無回答	件数
非専従・オンライン活用計	10.7	40.2 ②	5.9	4.9	23.2 ④	19.8	36.1 ③	53.6 ①	22.6 ⑤	2.4	11.2	2.3	0.4	1061
リアル重視	10.4	38.2 ②	5.4	5.7	21.2 ④	20.2 ⑤	34.0 ③	50.3 ①	19.5	2.0	13.1	2.0	･･･	594
オンライン重視	12.1	42.7 ②	5.7	3.8	24.2 ⑤	17.2	38.2 ③	66.2 ①	28.7 ④	1.9	7.0	1.3	1.3	157

※下線数字は「非専従・オンライン活用計」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・オンライン活用計」より5ポイント以上多いことを示す
※丸数字は比率の順位（第5位まで表示）

＜デメリット＞

	職場の様子がわかりにくい	組合員の意見要望を把握しづらい	レクや学習会の参加数が減っている	組合員間で交流する機会が減る	組合役員間の意見交換がしづらい	会議資料の作成などの手間が増える	ITスキルを持つ役員に仕事が集中	設備の設置や利用にコストがかかる	仕事の引き継ぎや役員育成が難しい	次の役員候補を見つけるのが難しい	その他	悩みや苦労していることは特にない	無回答	件数
非専従・オンライン活用計	27.9 ②	21.7 ④	13.5	37.9 ①	19.9 ⑤	6.5	9.9	8.4	12.3	14.4	3.1	24.8 ③	2.2	1061
リアル重視	31.1 ②	27.9 ③	17.0	44.6 ①	24.7 ④	7.9	10.8	9.3	14.6	14.6	1.5	20.5 ⑤	1.2	594
オンライン重視	19.7 ②	8.9	4.5	19.1 ③	13.4 ④	3.8	7.6	11.5 ⑤	5.7	8.9	4.5	33.8 ①	4.5	157

※下線数字は「非専従・オンライン活用計」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・オンライン活用計」より5ポイント以上多いことを示す
※丸数字は比率の順位（第5位まで表示）

や「レクや学習会の参加数が減っている」といった項目も多くあげている。さらに、比率はそれほど高くないが「仕事の引き継ぎや役員育成が難しい」や「次の役員候補を見つけるのが難しい」という組合の人材育成・発掘への悩みもリアル重視派でやや多い。リアル重視派は、オンラインツールにメリットは感じつつも、コミュニケーションをうまくとることや職場の雰囲気をつかむことの難しさを感じており、人材育成・発掘についても課題感を持っているようだ。記入からは、次のような意見も確認されている。

●オンラインツールを有意義に使えていない。対面での話し合いは理解するものの、オンラインでより効果的に実施する方法を模索してほしい。
●コロナ禍によりレクリエーション企画が十分にできていない。オンライン会議に移行したことで、組合員一人一人からの発言をキャッチアップできない。
●人財育成が問題である。オンライン化も進み、労働組合の動きがみえにくくなり、「労働組合が組合員に対して何をしてくれているか」がわからないため、後継者含む人財育成が難しい。

５．まとめ

組合活動に限らず、オンラインでの活動が当たり前になる中で、組合も当然オンラインツールを有効に使うことは重要である。ただし、本調査の若手役員の思い、声を検討してきた結果でいえば、オンラインに頼りすぎずにリアルな活動もしていくことが求められている。

リアルな活動の重要性は、やはり職場の状況がその場でないとみえないこと、オンラインで伝わらない肌感覚のような部分を大事にすることが必要と考える役員が多いためであろう。ここで、次の２つの意見をみておきたい。

●コロナ禍において特に、組合活動（説明会など）への組合員の参加率が悪くなっている。集合型の時は「同じ職場の社員が参加するから」と一緒に参加してくれる雰囲気などがあったが、オンライン化を行った結果、在宅でも気軽に参加できるメリットはあるが、それ以上に「参加しておこう」という空気がなくなり参加率が悪くなっていると感じる。
●オンライン化が進み、自分ごととして組合活動が認知されづらい。

コミュニケーション不足とも連動する部分もあるかもしれないが、組合が職場でみえなくなることで、集団として、組織としての一体感が薄れ、組合への参加意欲がなくなること、さらにオンライン化が組合員の当事者意識をさらに低下させるといった部分の指摘は無視できないものであろう。

ただし、オンラインに慣れている若い組合員や現状組合にそれほど興味のない組合員に組合の活動に少しでもふれてもらうためにはコミュニケーションが多少阻害されてもオンラインで組合に関する活動をみてもらうことは重要である。この点は、次のような声が参考になる。

●組合活動への参加を億劫に感じる組合員が多い。活動の特性上業務時間外での活動になってしまうため、参加に抵抗を感じる人が多いのではないかと思う。なるべくオンライン化して気軽に参加でき、肉体的拘束がないほうが実は組合との距離が近づくように思う。
●在宅ではできない対応がなくなるようにしていただけたらと思う。また、フェイストゥフェイスが基礎だとは思うが時代の変革に合わせてオンラインで組合員へのフォローが充足するように仕組み・風土を作っていただきたい。

これらの意見からは、「入り口は一方通行でもオンラインで組合にふれてもらい、関心を高めてもらう。そして当事者意識を醸成し、リアルでの組合活動にも参加してもらい、そのうちの一部が役員として次の組合を支える」という流れがみえてくる。

当たり前に職場に組合がみえる時代ではなくなりつつある中、オンラインを使ってでも組合を組合員に見せて関心を高めるための工夫が求められる時期になったのではないだろうか。そして、オンラインを使いつつも、根底にはリアルな活動を残すことが重要だという若手役員の思いは心にとめ、リアルな活動もしっかりと残していくことが求められていよう。

執行委員以上の組合役員における経験年数と経験業務

小倉（おぐら）　義和（よしかず）　●専務理事

１．はじめに

前回調査では、執行委員になる前段のポジションと思われる職場委員や青年・女性委員などに着目し、彼ら（彼女ら）が今後の組合内キャリアをどのように考えているのか、組合活動の担い手として継続して取り組んでもらえるようにするにはどうしたらいいのかについて考察を行った[1]。そこでは、組合活動と仕事、私生活の時間的バランスの不釣り合いの解消、実感や共感が得られる組合活動の展開、組合役員としての適性を見出すことの必要性を指摘した。

今回調査では、執行委員以上の組合役員に着目し、企業別組合における組合内のキャリアタイプを整理する。企業別組合の組合役員は大凡、職場委員や青年・女性委員などから支部執行委員、支部三役、その後単組執行委員、単組三役、というようにキャリアが展開される。そもそも組合活動は、組合員はもとより、組合役員に支えられている。その中で、組合活動を先導し、労働組合としての影響力を広く伝える役割を担うのが、数多くの組合員から選ばれた組合役員である。

本稿では、事業所・支部および単組の執行委員以上（三役含む）の組合役員1,071人（事業所・支部執行委員：421人、事業所・支部三役：164人、単組執行委員：321人、単組三役：165人）を抽出し、それまでの役員経験年数や経験した組合業務などを概観することにしたい。

２．どんな人たちか

事業所・支部および単組の三役、執行委員いずれにおいても、「男性」が多数を占めており、「女性」が相対的に多いのは単組執行委員（24.3％）である。学歴構成をみると、事業所・支部執行委員では、「高卒」が30.6％、＜大卒・大学院修了＞（「大卒」と「大学院修了」の合計）が58.9％を占めるが、上位役職レベルになるにつれて＜大卒・大学院修了＞が増加し、単組三役では78.8％に及んでいる。

組合身分も、事業所・支部執行委員の大多数は「非専従」（87.4％）であるが、「専従」は同三役（32.9％）、単組執行委員（33.6％）で３人に１人、単組三役（46.1％）になるとほぼ２人に１人にまで

１．労働調査協議会（2016）「『第4回 次代のユニオンリーダー調査』－分析編－」2016年８月号、p.30～37

増加する。平均年齢は、事業所・支部執行委員で34.2歳、同三役で36.6歳、単組執行委員で34.3歳、同三役で37.1歳である。

役員経験年数

組合役員としての通算経験年数（職場委員や青年・女性委員等の経験年数と支部執行委員以上の経験年数を足し合わせたもの）は、事業所・支部執行委員が平均5.7年（最長：24年）、同三役が平均7.9年（同：24年）、単組執行委員が平均5.4年（同：19年）、同三役が平均8.1年（同：22年）である（**第１表**）。

第１表　事業所・支部および単組の執行委員以上（三役含む）の組合役員のプロフィール

		性		職場委員など		支部執行委員以上		通算経験年数									年齢		平均年齢－支部執行委員以上の平均経験年数	件数
		男性	女性	中央値・年	平均値・年	中央値・年	平均値・年	2年未満	2年以上	4年以上	6年以上	8年以上	10年以上	無回答	中央値・年	平均値・年	中央値・歳	平均値・歳		
	単組および支部の三役・執行委員計	84.0	15.6	2.0	2.6	3.0	3.7	13.3	20.8	17.8	14.8	11.0	22.0	0.3	5.0	6.3	35.5	35.0	31.3	1071
	単組三役計	90.3	9.7	1.0	2.4	5.0	5.7	5.5	13.3	15.2	17.6	10.3	38.2	…	7.0	8.1	37.5	37.1	31.4	165
性別	男性	100.0	…	1.0	2.6	5.0	5.7	5.4	12.8	14.8	16.1	10.7	40.3	…	8.0	8.3	37.5	37.2	31.5	149
	女性	…	100.0	0.5	1.0	4.5	5.2	6.3	18.8	18.8	31.3	6.3	18.8	…	6.0	6.2	33.5	35.3	30.1	16
学歴別	高卒	80.0	20.0	1.0	2.5	6.0	6.4	5.0	15.0	10.0	20.0	5.0	45.0	…	8.0	8.9	37.5	36.9	30.6	20
	高専・専門学校・短大卒計	86.7	13.3	2.0	3.1	5.0	5.6	6.7	13.3	26.7	…	…	53.3	…	10.0	8.7	37.5	36.5	30.9	15
	大卒・大学院修了計	92.3	7.7	1.0	2.4	5.0	5.6	5.4	13.1	14.6	19.2	12.3	35.4	…	7.0	8.0	37.5	37.1	31.5	130
	単組執行委員計	75.4	24.3	1.0	2.1	3.0	3.3	18.4	23.7	18.1	11.8	11.2	16.2	0.6	4.0	5.4	34.5	34.3	30.9	321
性別	男性	100.0	…	1.0	2.2	3.0	3.6	14.5	24.4	17.4	12.4	12.0	18.6	0.8	5.0	5.8	34.5	34.7	31.1	242
	女性	…	100.0	1.0	1.7	2.0	2.5	30.8	21.8	19.2	10.3	9.0	9.0	…	3.0	4.3	33.0	33.0	30.5	78
学歴別	高卒	75.0	23.3	2.0	2.1	2.0	2.9	16.7	28.3	15.0	15.0	11.7	11.7	1.7	4.0	5.0	34.5	34.3	31.4	60
	高専・専門学校・短大卒計	62.1	37.9	1.5	2.0	3.0	3.8	24.1	6.9	20.7	10.3	13.8	20.7	3.4	5.0	5.8	34.5	33.6	29.8	29
	大卒・大学院修了計	77.2	22.8	1.0	2.1	3.0	3.4	18.1	24.6	18.5	11.2	10.8	16.8	…	4.0	5.5	34.5	34.3	31.0	232
	事業所・支部三役計	89.6	10.4	2.0	3.3	4.0	4.6	5.5	12.8	18.9	17.7	14.6	29.9	0.6	7.0	7.9	36.5	36.6	32.1	164
性別	男性	100.0	…	2.0	3.3	4.0	4.7	4.8	12.2	18.4	19.0	14.3	30.6	0.7	7.0	8.0	36.5	36.7	32.0	147
	女性	…	100.0	3.0	3.5	3.0	3.7	11.8	17.6	23.5	5.9	17.6	23.5	…	5.0	7.2	38.5	36.1	32.4	17
学歴別	高卒	85.7	14.3	2.5	3.9	5.0	5.4	7.1	7.1	11.9	11.9	11.9	50.0	…	9.5	9.3	38.0	36.6	31.2	42
	高専・専門学校・短大卒計	90.9	9.1	5.0	4.9	3.0	5.4	…	9.1	18.2	…	36.4	36.4	…	8.0	10.3	37.5	38.3	33.0	11
	大卒・大学院修了計	91.0	9.0	2.0	2.9	3.0	4.2	5.4	15.3	21.6	21.6	13.5	21.6	0.9	6.5	7.1	36.5	36.5	32.3	111
	事業所・支部執行委員計	86.0	13.3	2.0	2.8	2.0	2.9	15.4	24.7	18.3	14.7	9.7	17.1	…	4.0	5.7	34.5	34.2	31.2	421
性別	男性	100.0	…	2.0	2.9	2.0	3.0	14.6	23.5	19.3	13.8	10.2	18.5	…	4.0	5.9	34.5	34.6	31.5	362
	女性	…	100.0	1.0	2.2	2.0	2.3	21.4	32.1	12.5	19.6	7.1	7.1	…	3.0	4.4	30.0	31.4	29.2	56
学歴別	高卒	93.8	6.2	2.0	3.3	3.0	3.5	9.3	24.8	13.2	15.5	10.1	27.1	…	6.0	6.8	34.5	34.6	31.1	129
	高専・専門学校・短大卒計	75.0	25.0	1.5	2.0	3.0	3.4	2.5	35.0	20.0	17.5	15.0	10.0	…	4.5	5.4	34.0	33.4	30.0	40
	大卒・大学院修了計	83.9	14.9	1.0	2.6	2.0	2.6	20.6	23.0	20.6	13.7	8.9	13.3	…	4.0	5.2	34.5	34.1	31.5	248

※下線数字は「単組および支部の三役・執行委員計」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「単組および支部の三役・執行委員計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「単組および支部の三役・執行委員計」より15ポイント以上多いことを示す

このうち、支部執行委員以上の経験年数に着目すると、事業所・支部および単組の執行委員が３年前後、事業所・支部および単組の三役が５～６年となっている。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は１期２年）によって定められているが、“２期４年”程度継続してもらうことが望ましいとするケースが多いように思われ、それと比べると三役層はやや長めであろうか。

平均年齢から支部執行委員以上の平均経験年数を差し引いて大まかな組合役員としての初任年齢を確認する[2]と、各役職レベルで概ね31～32歳となっている。事業所・支部および単組の三役では、同執行委員に比べて大学・大学院修了者よりも高卒者で役員初任年齢が早い実態がうかがえる。

なお、通算経験年数を学歴別（高卒者と大卒・大学院修了者）にみると、単組執行委員の場合、高卒者と大卒・大学院修了者でさほど差は生じていないが、事業所・支部の執行委員や三役、単組三役では、大卒・大学院修了者に比べて高卒者で１～２年程度長くなっている。

通算経験年数が０年の組合役員

前に組合内の一般的なキャリアの道筋を示したが、企業別組合の中には、支部や分会などの下部組織がない組織（単位組織組合、下部組織があるのは単一組織組合）もある[3]。本調査では、調査回答者が属する組合の組織構造まで十分把握できていない点に留意する必要はあるが、現在の役職にほぼほぼ組合役員経験もなく（通算経験年数が０年）選出されている組合役員はいるのだろうか。

○事業所・支部執行委員：19人（職場委員や青年・女性委員等の経験なし）

○事業所・支部三役：２人（職場委員や青年・女性委員等、事業所・支部執行委員の経験なし）

○単組執行委員：28人（上記と同じ）

○単組三役：４人（上記と同じ）

これらキャリアタイプは、全体からすれば少数ではあるものの、下位役職から上位役職というように順序を追ってキャリアを積んでいるのではなく、誰かに“勧められて”いきなり組合員から現在の役職に選出されている稀なパターンといえよう。その背景には、選ばれし人材であった（組合役員としての適性が見出されたなど）という点の他、職場の要員状況や会社の人事異動との関係、青年部や婦人部など若年層を対象にした部署の廃止・縮小、そもそもの組合活動の担い手不足など、組織的な事情が影響しているものと思われる。

職場委員等、執行委員以上の経験年数の違い

第２表は、職場委員や青年・女性委員等の経験年数と、支部執行委員以上の経験年数に着目し、その長短を整理したものである。

２．経験年数を記入した組合役員の中には、年齢との整合性がとれず数値に不備があるケースに加えて、組合役員をずっと継続しているわけではなく中断している組合役員もその中には含まれていると推察されるケースがあることに留意する必要がある。

３．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30日）

第２表　職場委員や青年・女性委員等の経験年数と支部執行委員以上の経験年数との関係

	職場委員、青年・女性委員等の経験年数＞支部執行委員以上の経験年数	職場委員、青年・女性委員等の経験年数＝支部執行委員以上の経験年数	職場委員、青年・女性委員等の経験年数＜支部執行委員以上の経験年数	件数
単組三役	29人（17.6%）	24人（14.5%）	111人（67.3%）	165
単組執行委員	74人（23.1%）	73人（22.7%）	168人（52.3%）	321
事業所・支部三役	46人（28.0%）	18人（11.0%）	94人（57.3%）	164
事業所・支部執行委員	150人（35.6%）	86人（20.4%）	178人（42.3%）	421

※回答のないケースを除いた人数。

事業所・支部三役、単組執行委員や三役の場合、職場委員や青年・女性委員等よりも支部執行委員以上の組合役員（現在の役職を長く経験しているのか、それ以外の役職を経験しているのかなどの内実は不明）を長く経験している組合役員が５～７割に及んでいる。また、その中には、職場委員や青年・女性委員等の経験をせずに、当該役職に選出されているケースも少なくないことが明らかとなっている。

一方、事業所・支部執行委員では、支部執行委員以上よりも職場委員や青年・女性委員等の経験年数が長い組合役員、もしくは逆のケースがいずれも多くなっている。前者には、職場委員や青年・女性委員等を通年というわけでもないが何度も経験した後に支部執行委員に選出されたり、支部執行委員以上の経験年数が０～１年程度の新任役員が含まれたりしているものと思われる。また、後者では、職場委員や青年・女性委員等をまったく経験していない組合役員が３人に２人に及んでいる。

学歴別にみる組合役員の年齢

今回調査において、組合役員最若手の年齢を学歴別に確認すると、事業所・支部執行委員では、高卒者で20歳（２人）、大卒・大学院修了者で23歳（１人）、同三役では、高卒者で19歳（１人）、大卒・大学院修了者で27歳（２人）となっている。また、単組執行委員では、高卒者で22歳（４人）、大卒・大学院修了者で24歳（２人）、同三役では、高卒者で20歳（１人）、大卒・大学院修了者で27歳（１人）である。
卒業年齢を高卒18歳、大卒22歳とすると、入社（入職）して最長でも４年以内に当該役職に就いており、組合役員としては短い経験年数で、なかには飛び級的に当該キャリアに選出されている実態がうかがえる。なお、事業所・支部や単組の執行委員、三役のうち、入社（入職）と同時に職場委員や青年・女性委員等を経験していると思われる組合役員も少数だが見受けられる（事業所・支部執行委員では高卒者４人、大卒・大学院修了者10人、同三役では高卒者１人、大卒・大学院修了者３人、単組執行委員では高卒者１人、大卒・大学院修了者５人、同三役では高卒者１人、大卒・大学院修了者２人）。

３．どんな業務を経験してきたか

事業所・支部や単組の執行委員、三役全体でみると、「賃金・労働条件」（53.5%）が最も多く、以下「安全衛生」（41.2%）、「広報・教育」（40.6%）、「組織対策」（37.6%）、「共済」（37.5%）、「政治」（37.0%）などが続いている（**第３表**）。

各役職レベルに共通して、「賃金・労働条件」が最も多くあげられている他、回答累計からは、事業所・支部執行委員で３、同三役で５～６、単組執行委員で３～４、同三役で５～６程度の業務を経験していることが示されている（ただし、１人が複数の業務を兼任していたり、任期中に担当業務が変更されたりしているケースがあることも想定される）。

第３表　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
単組および支部の三役・執行委員計	53.5 ①	25.8	37.6 ④	41.2 ②	37.5 ⑤	29.8	19.0	40.6 ③	37.0	27.5	3.5	24.1	17.7	3.5	7.3	0.6	1071	405.5
単組三役	80.0 ①	47.9	51.5 ④	54.5 ③	49.7 ⑤	34.5	26.1	57.6 ②	43.6	38.2	3.6	35.8	45.5	3.0	4.2	0.6	165	575.8
単組執行委員	53.9 ①	20.6	28.3	33.3 ③	32.7 ⑤	25.5	16.8	39.6 ②	33.0 ④	24.3	2.8	21.2	9.7	3.4	9.3	0.9	321	354.5
事業所・支部三役	64.6 ①	43.3	59.1 ④	63.4 ②	53.0 ⑤	28.7	28.0	53.0 ⑤	60.4 ③	36.6	8.5	37.2	34.1	2.4	3.0	･･･	164	575.6
事業所・支部執行委員	38.5 ①	14.3	30.9 ④	33.3 ②	30.4 ⑤	31.6 ③	14.3	29.9	28.3	22.1	1.9	16.6	6.7	4.3	8.6	0.5	421	311.4

※下線数字は「単組および支部の三役・執行委員計」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「単組および支部の三役・執行委員計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「単組および支部の三役・執行委員計」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5位まで表示）

以下では、役職レベルごとにもう少し細かく整理しておきたい。

まず、事業所・支部レベルの場合、執行委員では「賃金・労働条件」をはじめ、「安全衛生」や「青年」、「組織対策」、「共済」、「広報・教育」、「政治」が３割前後で並んでいる。また、同三役では「賃金・労働条件」や「安全衛生」に加えて、「政治」や「組織対策」が６割前後で並んでいる。

事業所・支部レベルにおいて、執行委員と三役で差が大きいのは、「政治」（32.1ポイント）と「安全衛生」（30.2ポイント）などであり、三役ほどこれらの業務を経験する組合役員が多くなっている。

次に、単組レベルの場合、執行委員では「賃金・労働条件」が半数を超え最も多く、以下「広報・教育」や「安全衛生」、「政治」、「共済」が３割台であげられている。同三役になると、「賃金・労働条件」が８割と際立つ他、「広報・教育」や「安全衛生」、「組織対策」が半数を超えている。

単組レベルで執行委員と三役で差が際立つのは、「総務・財政」（35.8ポイント）であり、単組三役にとっては不可欠な業務として位置づけられている。

「21世紀委員会」の調査研究

この調査研究では、民間の主要単産の専従役職員を対象にしたアンケート調査が実施されており、その中で、企業連・単組レベル以上の役職員経験者に担当者としてどのような組合業務を経験したか（単産に派遣される前の経験業務）をたずねている[4]。調査時期が30年前と古い上、「次代のユニオンリーダー調

４．アンケート調査は1990年２月に実施され、調査対象は679人、うち回答数は302人（回収率：44.5%）。詳しくは、

査」とは、区分されている組合業務の名称や範囲等が異なるために厳密な比較はできないものの、組合役員のキャリア、経歴を整理するには大いに参考になる。

役員全体の結果では、「組織関係」(63.6%）や「賃金・一時金・退職金関係」(63.6%)、「労働時間・休日・休暇関係」(59.1%）が半数を上回っており、以下「青婦関係」、「調査関係」、「産業・経営対策関係」、「組合財政関係」、「政治・地域対策関係」、「総務関係」、「組合の自主共済関係」、「社会保障関係」、「法律対策関係」、「国際関係」などが続いている。役職別にみると、在籍者の場合、一般執行役員に比べて三役で「総務関係」、離籍者でも「組合財政関係」がいずれも多いことが明らかとなっている。

上記の結果から、「民間労組では総務担当役員が、また、旧公労協では財政担当役員が三役に準ずる役職である組合が多いことと関連がある」といった点を指摘している。本稿でも、単組の三役と執行委員の間で、「総務・財政」の経験値に大きな差がみられたことから、組合役員としてのキャリアを積んでいく上で「総務・財政」という業務を経験するか否かが三役への分岐点となっていることをうかがわせる。

新任役員の経験業務

ちなみに、今回調査において、支部執行委員・役員以上の経験年数が０年という新任組合役員（事業所・支部執行委員：45人、同三役：３人、単組執行委員：51人、同三役：８人）は、どのような業務を経験しているのだろうか。

事業所・支部執行委員（うち19人は職場委員や青年・女性委員等の経験なし）では、「安全衛生」(24.4%）や「賃金・労働条件」(22.2%)、「広報・教育」(22.2%)、「共済」(20.0%）が２割台前半で並んでいる（同三役３人のうち２人は、職場委員や青年・女性委員等の経験なしのため省略)。

単組執行委員（うち28人は職場委員や青年・女性委員等、事業所・支部執行委員の経験なし）では、「賃金・労働条件」(35.3%）が最も多くなっている。同三役（うち４人は職場委員や青年・女性委員等、事業所・支部執行委員の経験なし）では、「賃金・労働条件」(62.5%）や「産業・経営対策」(50.0%）の他、「組織対策」(37.5%）や「青年」(37.5%）が続いている。

「賃金・労働条件」を経験している組合役員が相対的に多い点が示されているが、三役層では「総務・財政」経験者は少なく、当該役職に就任以降経験する可能性が高い業務と推測される。

４．役員任期と経験業務の関係

組合役員の育成に関して、役員任期のあり方（[ａ：組合役員は多くの人が経験できるように短期間で交代した方がいい]、[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、経験業務の幅（[ａ：組合役員は色々な業務が経験できるように育成するべきだ]、[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るべきだ]）についてたずねた結果をみると、前者、後者ともに各役職レベルで＜ａに賛成＞（「ａに賛成」と「どちらかといえばａに賛成」の合計）が多数派となっている（**第４表**)。ちなみに、[ａ：組合役員は多くの人が経験できるように短期間で交代した方がいい] は単組

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－』調査研究報告書№25、参照。

および事業所・支部の三役、［ａ：組合役員は色々な業務が経験できるように育成するべきだ］は事業所・支部三役で、他の役職に比べて多くみられる。さらに、役員任期と経験業務の関係では、いずれの役職レベルにおいても、任期が短かろうと長かろうと色々な業務を経験できるように育成すべき、と考えている組合役員が多数を占めている。

第４表　組合役員の育成のあり方

	a 役員は短期間で交代した方がいい	どちらともいえない	b 役員は特定の人が長く経験する	a 役員は色々な業務を経験して育成	どちらともいえない	b 役員は業務を限定して育成する	件数
単組および支部の三役・執行委員計	42.1	31.7	26.0	65.4	21.3	13.3	1071
単組三役	44.2	30.9	24.8	64.8	21.8	13.3	165
単組執行委員	39.3	31.8	29.0	64.2	23.1	12.8	321
事業所・支部三役	47.0	34.1	18.9	70.1	18.3	11.6	164
事業所・支部執行委員	41.6	31.1	26.8	64.6	20.9	14.3	421

※下線数字は「単組および支部の三役・執行委員計」より5ポイント以上少ないことを示す

組合役員の任期を短くすることで、より多くの組合員が組合活動に従事する機会が生まれ、結果として役員経験者が増え、労働組合や組合活動の周知や浸透、“組合シンパ”の拡大につながる、と考える組合役員も少なくないのではなかろうか。実際、組合役員の任期はやや短くなる傾向がみられる[5]が、そこには経験の蓄積や人材育成、モチベーションなどに大きく影響することも留意すべき点と言えよう。

また、昨今では、組合員の減少に伴う組合財政の悪化により、専従役員に限らず組合役職員全体の人数が減少する傾向にある。組合活動は一職場から一企業、産業全体へと活動の幅も広く、コロナ禍によってより多様化、多層化したものとなっていることから、限られた組合役員の中では業務を限定して育成する余裕がないという実態も考えられよう。限られた任期の中で経験する業務には当然限度もあるだろうし、できる限り色々な業務を経験することで、その中から適性を見出し組合役員としてのキャリアを積んでいくことが望ましい、そう考えられているものと思われる。

５．おわりに

今回調査における支部執行委員以上の組合役員のキャリアでは、大まかに下記のような特徴が浮かび上がっている。

事業所・支部執行委員から単組三役というように、上位役職レベルになるほど大卒・大学院修了者の組合役員が多くなること。役員経験年数といった点からは、組合役員としての初任年齢は概ね31～32歳となっている他、通算経験年数が０年の組合役員がいること。

５．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」2022年８月号、p.94

経験の幅といった点では、組合役員の２人に１人以上は「賃金・労働条件」を経験しており、事業所・支部三役では「政治」や「安全衛生」、単組三役では「総務・財政」を経験した組合役員が多いこと。組合役員の育成にあたっては、“役員は短期間で交代した方がいい”、“役員は色々な業務を経験して育成”といった考え方がいずれも多いこと、である。

組合役員の初任年齢については、今後早まることも想定される。そもそも組合役員の担い手が不足している実態はこの間変わっておらず、今回調査でも少なからずみられたが、職場委員や青年・女性委員などを経験せずに執行委員に選出される組合役員が今後多くなる可能性を孕んでいるからである。職場の要員が少なかったり、会社の人事異動があったりするなど、職場の影響も考えられる。とはいえ、執行委員に推薦されたり、先輩の組合役員などに勧められたりするにも、組合活動を経験するそれなりの助走期間、仕事を通じて会社の実情を知ること、が不可欠という点もよく聞かれる。執行委員になる前の職場委員や青年・女性委員などの経験は、労働組合や組合活動を知る重要なタイミングであり、その経験もなくいきなり執行委員に選出されることに抵抗感や負担感などが生じ、個々によっては労働組合に対する遠心力が働きかねない。

職場委員や青年・女性委員から順序よく経験させていくことが望ましいのかもしれないが、組合役員としての経験が個々の職業キャリアにつながる、組合役員になることのメリット、なってよかったと実感できる機会となることが重要である。当然のことながら、本人のやる気や努力も必要だが、労働組合のたてとよこのつながりを活用しながら、共感が得られるきっかけづくり、役員育成のあり方も求められよう。

また、経験業務の偏りの平準化、段階的な育成パターンの確立を図ることも大切と思われる。組合役員の任期を短くし、多くの組合員に色々な業務を経験してもらうことも１つのパターンであるが、業務の引き継ぎやスキルの継承、組合活動の持続性などの点では課題も残る。限られた任期の中で、なおかつ非専従という立場で色々な業務を経験させることができるのか、業務によっては長く深く経験をして身につくもの、短く浅く経験して身につくものもあろう。業務が属人化する傾向が強いと思われる労働組合で、業務をいかに整理し、標準化し、個々の組合役員の経験やキャリアに結びつけることができるか、大きな課題である。

【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［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30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－』（調査研究報告書№25）日本労働研究機構

○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［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

継続意思と育成実感の背景

浅香（あさか）　徹（とおる）　●調査研究員

１．はじめに

本稿では“ユニオンリーダー”を単組三役および上部組織（連合、産別等）の役員と定義したうえで、組合の役職の継続に前向きな層、さらには“ユニオンリーダー”を視野に入れる層にはどのような特徴があるのかを確認する。そのうえで、継続意思に大きく影響する育成実感の背景について分析していく。

多くの労働組合の抱える課題の１つとして、“組合役員のなり手不足”の問題がある。［支部・単組の執行部へのなり手がいない］を「よく経験する」割合は43.0％で、第４回調査（36.1％）から７ポイント上昇しており、この問題がより深刻化していることがわかる[1]。

また、組合関係の役職の継続について「続けてやりたい」という継続に積極的な層は22.5％にとどまる。そのなかでも、“ユニオンリーダー”といわれるような上位の役職を目指す組合役員はさらに少なく、単組三役層では、３割が「代わりがいないのでやめられない」ことを組合活動における悩みとしてあげている。それでは、組合役員を続けたいという人は、どのような組合役員経験や育成実感を持っているのだろうか。

なお、単組の三役を担っている組合役員はすでに“ユニオンリーダー”であるとみることもできるため、本稿の分析対象からは除外する。また、専従と非専従では状況が大きく異なり、専従の組合役員は“ユニオンリーダー”に近い役割を担っていたり、すでに“ユニオンリーダー”としてのキャリアに足を踏み入れていることも少なくない。多数の組合役員・委員は非専従として活動していることから、非専従の役員・委員に対象を絞ってみていく。

以上により、単組三役を除く非専従の方、1,100件を対象とする。

２．組合役員の継続意思の有無からみた組合役員の特徴

はじめに、組合役員の継続意思別に属性などを確認したうえで、育成実感との関連をみていく。

１．いずれも39歳以下の支部執行委員以上を対象とした時系列比較用データ。

（１）対象者の属性

組合役員の継続意思別に属性を確認すると、性別は、いずれも男性が８割前後と多数を占めている点は変わらない。年齢については、継続意思が高いほど平均年齢がやや高いものの、全くやりたくない層（32.5歳）と続けてやりたい層（34.3歳）の差は２歳ほどである。また、続けてやりたい層のなかで、単組三役以上をやりたい・やってもよい層は平均34.7歳で、単組執行委員以下をやりたい・やってもよい層（34.1歳）とあまり変わらない。通算組合役員経験年数についても、継続意思が高いほど平均年数も長いものの、全くやりたくない層（4.1年）と続けてやりたい層（5.6年）の差は1.5年にとどまる。また、続けてやりたい層のなかで、単組三役以上をやりたい・やってもよい層は平均6.3年で、単組執行委員以下をやりたい・やってもよい層（5.3年）との差も１年ほどである。

所属をみると、続けてやりたい層では「単組の執行委員」が３割弱と多く、なかでも単組三役以上をやりたい・やってもよい層では、４割強にのぼる（**第１表**）。

第１表　性別・年齢・経験年数・所属

		男性	女性	平均年齢	平均通算組合役員経験年数	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・支部の左記以外の役職	事業所・分会の三役	事業所・分会の執行委員	事業所・分会の左記以外の役職	件数
	非専従・単組執行委員以下計	80.4	19.2	33.6	4.9	･･･	19.1	9.5	10.0	33.5	11.6	1.5	10.0	4.8	1100
役職別	続けてやりたいと思う計	84.2	14.5	34.3	5.6	･･･	27.6	0.9	8.1	38.9	8.6	0.9	9.0	5.9	221
役職別	単組三役以上	85.0	13.3	34.7	6.3	･･･	43.3	･･･	10.0	20.0	11.7	1.7	6.7	6.7	60
役職別	単組執行委員以下	83.8	15.0	34.1	5.3	･･･	21.9	1.3	7.5	46.3	7.5	0.6	9.4	5.6	160
継続意思別	他にやる人がなければやってもよい	82.6	17.4	33.7	5.1	･･･	18.1	10.0	8.7	34.0	12.5	0.9	10.6	5.3	321
継続意思別	どちらともいえない	78.1	21.6	33.5	4.5	･･･	17.1	7.7	10.6	35.2	13.5	3.2	8.4	4.2	310
継続意思別	できるだけやりたくない	75.1	24.9	33.0	4.7	･･･	14.9	19.9	12.2	25.4	11.0	0.6	11.0	5.0	181
継続意思別	全くやりたくない	81.5	16.9	32.5	4.1	･･･	16.9	15.4	13.8	26.2	10.8	1.5	13.8	1.5	65

※下線数字は「非専従・単組執行委員以下計」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・単組執行委員以下計」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・単組執行委員以下計」より15ポイント以上多いことを示す

（２）組合活動時間の長短

継続意思別に、普段の組合活動時間の長さを確認する。通常の週の１週間当たりの組合活動時間をみると、平均時間は３～４時間ほどであまり大きな違いはないが、できるだけやりたくない層と全くやりたくない層では「０時間」という、普段は活動に参加していない人が２割強と多い。また、続けてやりたい層のなかで、単組三役以上をやりたい・やってもよい層（平均3.9時間）と、単組執行委員以下をやりたい・やってもよい層（平均4.1時間）もあまり変わらず、普段の組合活動に費やす時間に違いはない（**第２表**）。

第２表　１週間当たりの組合活動時間　通常の週

		０時間	５時間未満	５～１０時間未満	満１０～２０時間未	満２０～３０時間未	満３０～４０時間未	満４０～５０時間未	満５０～６０時間未	満６０～７０時間未	７０時間以上	無回答	件数	中央値・時間	平均値・時間
	非専従・単組三役以外計	11.2	66.8	9.8	4.9	1.4	0.8	0.6	0.4	0.1	0.1	3.9	1100	1.0	3.5
役職別	続けてやりたいと思う計	4.5	71.0	14.5	3.2	0.5	1.8	0.9	0.9	…	…	2.7	221	2.0	4.1
	単組三役以上	3.3	73.3	16.7	1.7	…	1.7	1.7	…	…	…	1.7	60	2.0	3.9
	単組執行委員以下	5.0	70.0	13.8	3.8	0.6	1.9	0.6	1.3	…	…	3.1	160	2.0	4.1
継続意思別	他にやる人がなければやってもよい	8.4	73.5	8.7	4.0	1.2	…	…	0.3	…	0.3	3.4	321	1.0	2.9
	どちらともいえない	10.0	66.5	8.1	4.8	2.6	0.6	1.6	…	0.3	…	5.5	310	1.0	4.0
	できるだけやりたくない	21.5	55.2	9.4	7.2	…	1.7	…	0.6	…	…	4.4	181	1.0	3.1
	全くやりたくない	24.6	52.3	9.2	9.2	3.1	…	…	…	…	…	1.5	65	1.0	3.0

※下線数字は「非専従・単組三役以外計」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・単組三役以外計」より5ポイント以上多いことを示す

（３）組合役員を引き受けた理由

今回の調査では、組合役員を継続したいと考える人にその理由を直接尋ねる設問はないが、現在の組合の役職を引き受けた理由から考えてみる。

組合役員を続けてやりたい層がどのような理由で組合役員を引き受けかたのかを確認すると、「接する情報が広がり視野が開ける」（72.9%）が突出して多く、「職場では身につけにくい能力の取得」（31.2%）がこれに次いでいる。こういった個人の成長に関する理由は、「出身職場の声を反映したい」（28.5%）、「差別・人事の不公平を撤廃したい」（22.2%）、「賃金や労働条件を改善したい」（21.7%）といった労働組合本来の目的よりも多くあげられていることが特徴である。また、「接する情報が広がり視野が開ける」や「職場では身につけにくい能力の取得」は組合役員の継続に消極的な層においても上位であるものの、継続に積極的な層でより多くあげられている。こういったことから、今後の組合役員継続を促進するためには、視野の拡大や能力開発といった個人的な成長ができる機会を組合が用意できるかが、重要な要素といえる（**第３表**）。

（４）育成実感の有無

組合役員の継続に個人的な成長という観点が重要であると考えると、継続意思には、組合役員として育成されているという実感の有無も影響するのではないだろうか。

そこで、組合役員の継続意思の状況を育成実感の有無別にみると、育成実感が大いにある層では、「続けてやりたいと思う」が半数近くにのぼり、そのうち、「単組三役以上」をやりたい・やってもよいと考える人も14.5%と多い。一方、育成実感があまりない、まったくないといった層では、「続けてやりたいと思う」は１割に満たず、「できるだけやりたくない」や「全くやりたくない」といった消極的な回答があわせて５～７割を占める。このように、育成されているという実感の有無が、組合役員の継続、さらには上位の役職をやってもよいと考えることに影響していることがうかがえる（**第４表**）。

第３表　組合役員を引き受けた主な理由（３つ以内選択）

		接する情報が広がり視野が開ける	職場では身につけにくい能力の取得	昇進や昇格に有利になる	賃金や労働条件を改善したい	差別・人事の不公平を撤廃したい	出身職場の声を反映したい	健全な労使関係を構築したい	社会や政治の変革につくしたい	なんとなく面白そう	世話役活動が好き	職場の仕事にもの足りなさを感じる	ことわる理由がない	その他	無回答	件数
	非専従・単組三役以外計	63.6 ①	22.5 ③	8.2	16.5 ⑥	13.7	17.4 ④	8.2	1.4	17.1 ⑤	6.0	2.7	33.7 ②	11.4	0.5	1100
役職別	続けてやりたいと思う計	72.9 ①	31.2 ②	8.6	21.7	22.2 ⑥	28.5 ③	11.8	2.3	25.8 ④	13.1	5.9	22.6 ⑤	4.5	･･･	221
	単組三役以上	73.3 ①	35.0 ②	8.3	30.0 ③	20.0	26.7 ⑤	18.3	5.0	28.3 ④	11.7	5.0	21.7 ⑥	5.0	･･･	60
	単組執行委員以下	72.5 ①	29.4 ②	8.8	18.8	23.1 ⑤	29.4 ②	9.4	1.3	25.0 ④	13.8	6.3	22.5 ⑥	4.4	･･･	160
継続意思別	他にやる人がなければやってもよい	67.9 ①	23.4 ③	8.1	18.7 ⑤	15.6	18.1 ⑥	10.6	2.2	21.5 ④	7.2	2.2	36.1 ②	5.6	･･･	321
	どちらともいえない	68.4 ①	21.0 ③	8.1	16.1 ④	11.3	14.8 ⑥	5.8	1.0	15.2 ⑤	2.6	2.3	33.5 ②	11.9	0.6	310
	できるだけやりたくない	50.3 ①	14.4 ④	9.4	9.9 ⑥	7.7	11.6 ⑤	5.5	･･･	6.6	2.8	1.7	43.6 ②	18.2 ③	2.2	181
	全くやりたくない	24.6 ③	18.5 ④	4.6 ⑥	9.2 ⑤	4.6 ⑥	4.6 ⑥	3.1	･･･	4.6 ⑥	1.5	･･･	33.8 ②	41.5 ①	･･･	65

※下線数字は「非専従・単組三役以外計」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・単組三役以外計」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・単組三役以外計」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6位まで表示）

第４表　組合関係の役職の継続について

		続けてやりたいと思う	（やりたい・やってもよい役職）単組三役以上	（やりたい・やってもよい役職）単組執行委員以下	他にやる人がなければやってもよい	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
	非専従・単組執行委員以下計	20.1	5.5	14.5	29.2	28.2	16.5	5.9	0.2	1100
育成実感別	大いにある	46.4	14.5	31.9	26.8	18.8	7.2	0.7	･･･	138
	ある程度はある	22.1	6.4	15.7	35.4	27.4	12.9	2.0	0.2	543
	どちらともいえない	10.2	0.8	9.0	23.8	40.6	20.3	5.1	･･･	256
	あまりない	7.3	2.4	4.8	23.4	19.4	29.8	20.2	･･･	124
	まったくない	5.4	･･･	5.4	2.7	18.9	32.4	40.5	･･･	37

※下線数字は「非専従・単組執行委員以下計」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・単組執行委員以下計」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・単組執行委員以下計」より15ポイント以上多いことを示す

３．育成実感の背景

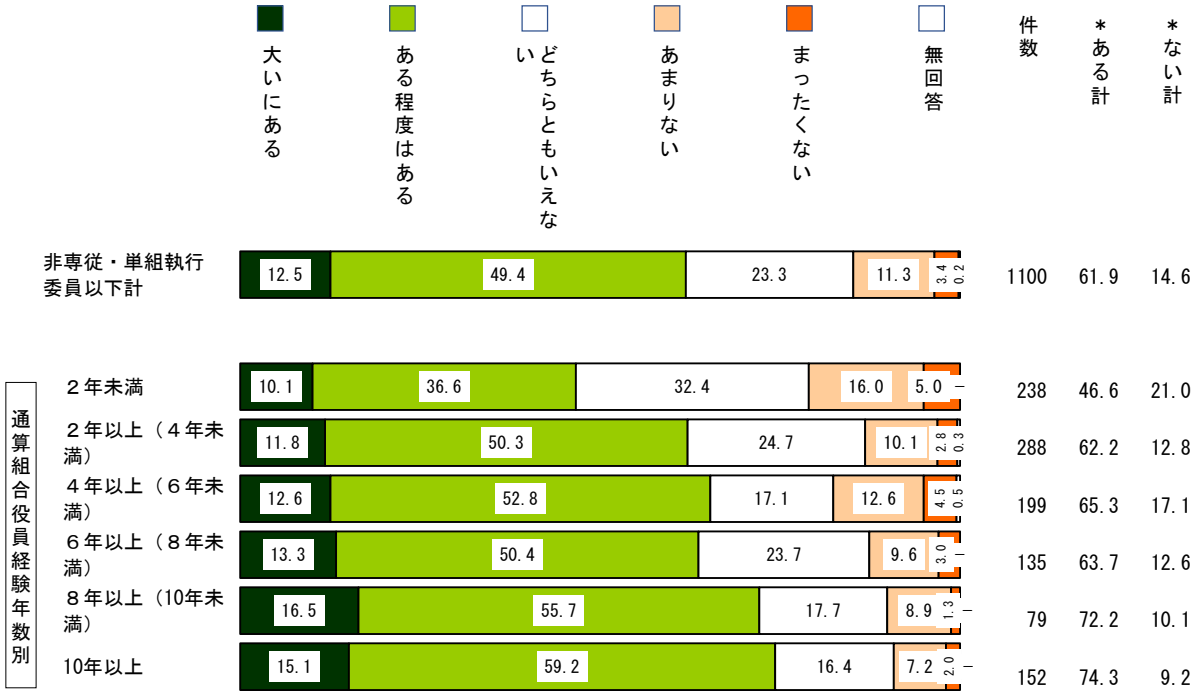
これまでみてきたように、組合役員の継続意思には、育成実感が重要であることがわかった。それでは、どのような組合役員としての活動が育成されているという実感を生んでいるのだろうか。

（１）経験年数の差からみた育成実感

組合役員の経験年数と育成実感の関係をみると、通算経験年数が２年未満の層では、育成実感＜あり＞の比率は５割にとどかないが、２年以上８年未満の層では６割強、８年以上の層では７割強にのぼる。

組合役員のあり方についての設問では、＜組合役員は多くの人が経験できるように短期間で交代した方がいい＞（41.9%）が＜組合役員は特定の人に長く経験してもらった方がいい＞（26.1%）を上回っているが[2]（図表省略）、育成されていると感じられるようになるためには、ある程度の組合役員経験の長さが必要になることが示されている（**第１図**）。

第１図　組合役員・委員として育成されている実感の有無

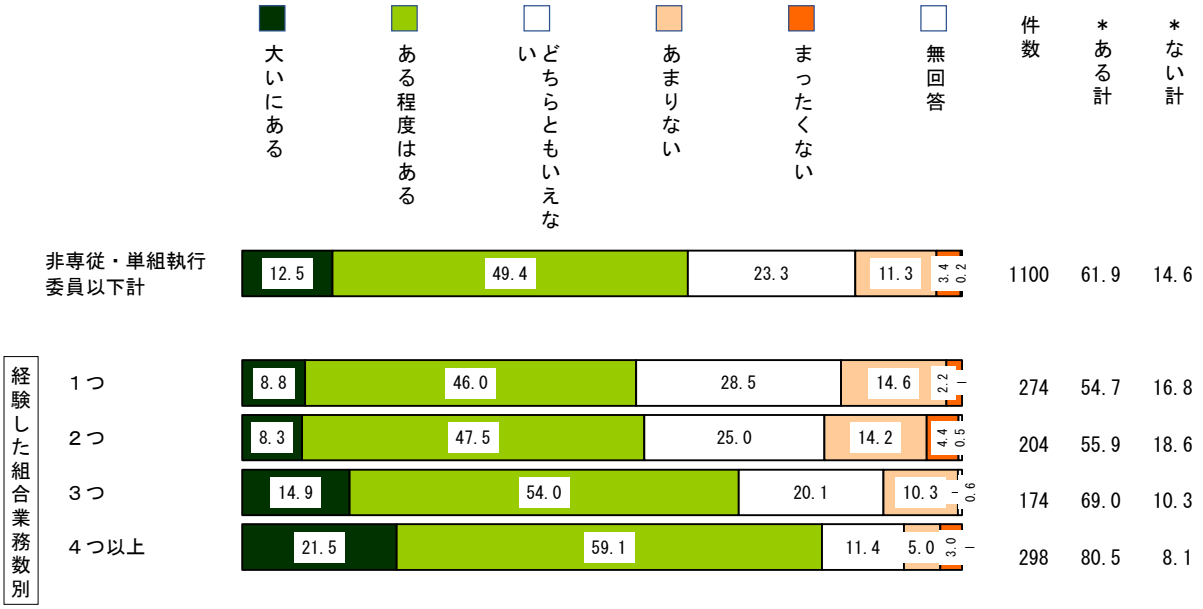


２．それぞれ、「賛成」と「どちらかといえば賛成」をあわせた比率。

（２）経験した組合業務の差からみた育成実感

次に、これまでに経験した組合業務数[3]と育成実感との関係をみると、経験した組合業務が１つまたは２つの場合には育成実感＜あり＞の比率が５割台半ばであるのに対し、３つの場合は69.0％、４つ以上の場合は80.5％となっており、多くの業務を経験することで育成実感が増えている。組合役員期間の長さによって、多くの業務を経験することができ、それが育成実感につながることを示している（**第２図**）。

第２図　組合役員・委員として育成されている実感の有無（経験した組合業務数別）



（３）職場での取り組みによる育成実感への影響

また、職場における日常的な組合の取り組みの活発さは育成実感に影響を及ぼすのだろうか。ここでは、８つの職場での取り組みについて「日常的に行っている」と「ときどき行っている」をあわせた＜行っている＞役員の層と、「あまり行っていない」と「まったく行っていない」をあわせた＜行っていない＞役員の層を対比して、各取り組みの有無別に育成実感をみていきたい。［組合行事などの開催］、［組合の動きに関する組合員への報告］、［機関紙やビラなどの発行］、［職場環境をチェックする職場巡回］、［組合員向けの学習会や勉強会の開催］、［各種相談活動］、［共済への加入の働きかけ］、［直接意見を聞く職場会議などの開催］のいずれの取り組みについても、＜行っている＞組織では育成実感＜あり＞が７割前後と多い。

一方、各取り組みの＜行っている＞層と＜行っていない＞層との間の育成実感＜あり＞の比率の差をみると、いずれの取り組みについても＜行っていない＞層と比べ＜行っている＞層の育成実感が上回っている。特に、［組合の動きに関する組合員への報告］と［各種相談活動］では20ポイント前後の開きがある。こういった取り組みが活発に行われている組合に所属する層の方が、育成されていると実感できることが確認できる（**第５表**）。

３．「その他」は１つ、「わからない」は０としてカウントしている。

第５表　組合役員・委員として育成されている実感の有無（職場での取り組み状況別）

		大いにある	ある程度はある	どちらともいえない	あまりない	まったくない	無回答	件数	＊ある計	＊ない計
	非専従・単組執行委員以下計	12.5	49.4	23.3	11.3	3.4	0.2	1100	61.9	14.6
直接意見を聞く職場会議などの開催	＜行っている＞	15.1	53.5	20.8	7.7	2.7	0.3	664	68.5	10.4
	＜行っていない＞	8.7	45.9	26.0	15.8	3.6	･･･	392	54.6	19.4
組合行事などの開催	＜行っている＞	14.4	53.1	21.4	8.7	2.3	･･･	597	67.5	11.1
	＜行っていない＞	10.8	46.7	25.1	12.7	4.3	0.4	463	57.5	17.1
組合の動きに関する組合員への報告	＜行っている＞	13.8	52.7	21.2	9.4	2.7	0.2	893	66.5	12.1
	＜行っていない＞	7.3	38.0	31.8	18.4	4.5	･･･	179	45.3	22.9
機関紙やビラなどの発行	＜行っている＞	14.0	52.0	22.0	8.8	3.0	0.1	735	66.0	11.8
	＜行っていない＞	10.2	46.0	24.8	15.2	3.5	0.3	315	56.2	18.7
職場環境をチェックする職場巡回	＜行っている＞	15.6	56.8	20.0	5.2	2.4	･･･	500	72.4	7.6
	＜行っていない＞	9.8	45.4	25.0	15.6	3.8	0.4	520	55.2	19.4
組合員向けの学習会や勉強会の開催	＜行っている＞	15.9	54.8	18.7	7.3	3.3	･･･	491	70.7	10.6
	＜行っていない＞	10.2	46.4	26.0	14.0	3.1	0.4	550	56.5	17.1
各種相談活動	＜行っている＞	16.9	55.5	17.2	7.7	2.8	･･･	575	72.3	10.4
	＜行っていない＞	8.0	45.6	28.9	13.9	3.2	0.5	439	53.5	17.1
共済への加入の働きかけ	＜行っている＞	16.1	53.6	19.6	8.5	2.2	･･･	644	69.7	10.7
	＜行っていない＞	7.4	46.4	28.4	13.2	4.1	0.5	394	53.8	17.3

※下線数字は「非専従・単組執行委員以下計」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・単組執行委員以下計」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・単組執行委員以下計」より15ポイント以上多いことを示す

（４）人材育成方法からみた育成実感

今回の調査では組合役員の育成にとって有効な人材育成方法（３つ以内選択）についても尋ねている。必ずしも本人が経験したうえでの判断とは限らないが、ある程度は自身の経験も踏まえて回答していることが想定される。そこで、有効な人材育成方法の回答別に育成実感＜あり＞の比率をみると、「三役や先輩役員との意見交換や議論」をあげた人では、あげなかった人よりも育成実感＜あり＞の比率が20ポイント以上多い。また、「労使協議・交渉への出席や発言」をあげた人も、あげなかった人より育成実感＜あり＞の比率が10ポイント近く多い。

このように、三役や先輩役員との意見交換・議論や、労使協議・交渉の場への参加が、組合役員の成長につながっているといえるだろう（第６表）。

第６表　組合役員・委員として育成されている実感の有無

		大いにある	ある程度はある	どちらともいえない	あまりない	まったくない	無回答	件数	＊ある計	＊ない計
	非専従・単組執行委員以下計	12.5	49.4	23.3	11.3	3.4	0.2	1100	61.9	14.6
三役や先輩役員との意見交換や議論	選択	17.3	55.9	16.5	8.0	2.1	0.2	515	73.2	10.1
	非選択	8.4	43.6	29.2	14.2	4.4	0.2	585	52.0	18.6
上部組織の役員との意見交換や議論	選択	11.1	55.3	23.5	7.8	2.3	･･･	217	66.4	10.1
	非選択	12.9	47.9	23.2	12.1	3.6	0.2	883	60.8	15.7
一般組合員との定期的な対話	選択	11.7	51.4	22.8	10.9	2.7	0.5	403	63.0	13.6
	非選択	13.1	48.2	23.5	11.5	3.7	･･･	697	61.3	15.2
他企業組合役員との交流や意見交換	選択	13.4	49.1	24.7	9.8	3.0	･･･	328	62.5	12.8
	非選択	12.2	49.5	22.7	11.9	3.5	0.3	772	61.7	15.4
組合の方針や政策立案作業への参画	選択	15.4	49.1	18.9	14.8	1.2	0.6	169	64.5	16.0
	非選択	12.0	49.4	24.1	10.6	3.8	0.1	931	61.4	14.4
レクリエーション等への企画や運営	選択	12.4	49.2	24.3	11.4	2.7	･･･	370	61.6	14.1
	非選択	12.6	49.5	22.7	11.2	3.7	0.3	730	62.1	14.9
労使協議・交渉への出席や発言	選択	15.7	52.8	19.8	9.0	2.8	･･･	324	68.5	11.7
	非選択	11.2	47.9	24.7	12.2	3.6	0.3	776	59.1	15.9
先輩役員による助言やサポート	選択	8.5	49.4	22.2	15.3	4.5	･･･	176	58.0	19.9
	非選択	13.3	49.4	23.5	10.5	3.1	0.2	924	62.7	13.6
上部組織等が実施する研修等へ参加	選択	13.7	51.0	23.0	10.8	1.5	･･･	204	64.7	12.3
	非選択	12.3	49.0	23.3	11.4	3.8	0.2	896	61.3	15.2
自己啓発	選択	9.7	48.4	22.6	16.1	3.2	･･･	93	58.1	19.4
	非選択	12.8	49.5	23.3	10.8	3.4	0.2	1007	62.3	14.2

※下線数字は「非専従・単組執行委員以下計」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・単組執行委員以下計」より5ポイント以上多いことを示す

４．まとめ

組合役員のなり手不足が深刻化するなかで、組合役員の継続に積極的になるためには何が必要かを検討してきた。その結果、組合役員の継続に積極的になってもらう、さらには“次代のユニオンリーダー”たる上位の役職を目指してもらうには、育成されているという実感が重要であることが明らかになった。

そして、育成実感を高めるためには、ある程度の経験年数の長さと、それに伴う多くの組合業務の経験が必要であるということも明らかになった。

また、組合員への報告や各種相談活動といった日常的な組合員とのコミュニケーションとともに、三役や先輩役員との議論や労使協議・交渉の場への参加などが有効なことも示唆された。

なり手不足が深刻化するなか、今後も労働組合が積極的に活動を続けていくには、組合役員の育成の観点に注目することが、より重要といえるだろう。

女性役員の選出からみた「経験」と「時間」

後藤（ごとう）　嘉代（かよ）　●主任調査研究員

１．はじめに

コロナウイルス感染拡大によりオンラインの導入など労働組合活動が変化するなか、第５回調査では、“執行部へのなり手がいない”ことを経験した組合役員が第４回調査よりも増加し、「組合役員のなりて不足」の問題がさらに顕在化した。他方、“女性が組合活動に積極的に参画できるような配慮が十分でない”ことを経験した割合は、第４回調査よりも減少しており、労働組合の男女平等参画（ジェンダー平等）の取り組みは一定の成果があるように見受けられる。実際、労働組合全体でみると、女性役員を選出している組織は増加し、女性組合役員比率は徐々にではあるが上昇傾向がみられる（連合：2022等）。

2014年に実施した第４回調査の再分析では、女性役員の組合役員キャリアに対する意識、とりわけ三役への選出など組合役員キャリアにおけるステップアップにおいては、組合役員としての経験や、仕事と家庭、組合活動との鼎立の課題が影響していることが明らかとなった（後藤：2020）。

そこで、本稿では、女性役員の組合役員キャリアに対する意識について、第４回調査からの変化をみたうえで、その背景となっている組合役員としての経験や、仕事と家庭、組合活動との鼎立について、男性役員との比較をもとにみていきたい。

調査に参加した組織の構成人員に合わせたサンプリングデータでは女性役員のサンプル数が限られるため、以下の分析では、全数データを使用し、支部執行委員以上を対象とする。データ数は、民間2,308件（男性2,017件、女性283件）、公務1,280件（男性980件、女性297件）、計3,588件である。

集計対象である組合役員の属性は、民間では「事業所・支部の執行委員」（男性56.1％、女性53.4％）が５割強と最も多い。また、男性は「事業所・支部の三役」（男性20.2％、女性12.4％）、「単組の三役」（男性8.6％、女性4.9％）で女性を上回る一方、女性は「単組の執行委員」（男性15.1％、女性29.3％）が多い。専従比率は女性で23.3％と男性（16.5％）を上回る。通算の組合役員の経験年数は男性6.5年、女性5.3年である。公務については、「単組の執行委員」が男性で49.5％、女性では62.3％を占め、事業所・支部も含め、女性に比べて男性で三役比率が高い。専従比率は男性18.9％、女性15.2％、組合役員の通算経験年数は男性4.7年、女性3.4年である（**第１表**）。

第１表　組合役員の属性

		件数	性別				年齢		勤続		役職				専従比率	通算経験	
			男性	女性	どちらでもない	無回答	中央値・歳	平均値・歳	中央値・年	平均値・年	単組の三役	単組の執行委員	事業所・支部の三役	事業所・支部の執行委員		中央値・年	平均値・年
	支部執行委員以上計	3588	83.5	16.2	0.2	0.1	33.5	34.1	8.5	9.5	14.7	29.6	15.7	40.1	17.6	4.0	5.7
	民間計	2308	87.4	12.3	0.2	0.2	34.5	34.9	10.5	10.9	8.1	16.9	19.2	55.8	17.2	5.0	6.4
性別	男性	2017	100.0	･･･	･･･	･･･	35.5	35.1	11.5	11.1	8.6	15.1	20.2	56.1	16.5	5.0	6.5
	女性	283	･･･	100.0	･･･	･･･	32.5	33.2	8.5	9.6	4.9	29.3	12.4	53.4	23.3	4.0	5.3
	公務計	1280	76.6	23.2	0.2	･･･	32.5	32.8	6.5	7.0	26.4	52.5	9.4	11.7	18.1	3.0	4.4
性別	男性	980	100.0	･･･	･･･	･･･	33.5	33.2	6.5	7.2	29.3	49.5	10.5	10.7	18.9	4.0	4.7
	女性	297	･･･	100.0	･･･	･･･	31.5	31.5	5.5	6.4	17.2	62.3	5.4	15.2	15.2	2.0	3.4

２．女性役員の継続意思とこれからのキャリア

組合関係の役職の継続についてみると、民間では、「続けてやりたいと思う」は男性23.2％、女性21.9％と大差はない。女性は男性に比べて「どちらともいえない」が多いが、「他にやる人がなければやってもよい」が少なく、「できるだけやりたくない」や「全くやりたくない」割合は男性とほとんど変わらない。同サンプルの第４回調査の「続けてやりたいと思う」は男性25.4％、女性21.6％と、男女ともに目立った変化はみられない。なお、公務についてみると、「続けてやりたいと思う」は男性10.1％、女性5.7％である。

次に、今後やりたい・やってもよいと考える役職をみると、民間の場合、男女ともに現在の役職を反映して「支部執行委員レベル」が３割と多く、男性は「支部三役レベル」、女性は「単組執行委員レベル」がそれぞれ２割を占める。組合役員キャリアの上位にあたる＜単組三役以上＞を想定している割合は男性17.9％、女性14.5％と男性がやや上回る程度となっているが、現在の役職を単組執行委員に限定してみると、同割合は男性30.9％、女性19.3％[1]と10ポイント以上の開きがある。公務についても、単組執行委員のうち＜単組三役以上＞を想定している割合は、男性17.5％、女性4.9％[2]と男女で差が大きい。つまり、民間、公務ともに女性の三役選出の壁は依然として存在していることが確認できる。

なお、第４回調査の再分析では、女性役員は男性役員に比べて、勤続年数と通算の組合役職の経験年数の差が小さく、女性の方が「早い選出」が行われていることが示唆されたが、第５回調査では、そうした違いはみられなかった。他方で、一般組合員時の組合活動への参加状況をみると、「積極的に参加」と「できる限り参加」を合わせた＜参加している＞割合は、民間の場合、男性58.0％、女性50.9％、公務では、男性62.2％、女性58.6％と、男性が女性を上回り、なかでも民間で男女の参加度合の差がやや大きくなっている。

１．民間の単組執行委員のサンプル数は男性304件、女性83件。
２．公務の単組執行委員のサンプル数は男性485件、女性185件。

３．組合役員としての経験

組合役員を続ける、または、三役になりたいと考える背景には、組合役員としての経験が少なからず影響する。以下では、組合で担当している業務の違いが組合役員キャリアに対する意識にどのような影響を及ぼしているのかについてみていきたい。

（１）担当業務

民間について、これまで経験した担当業務（複数選択）をみると、男性は「賃金・労働条件」（45.2%）が最も多く、これに「安全衛生」（43.0%）、「組織対策」（40.5%）、「広報・教育」（36.7%）、「政治」（35.5%）などが続いている。女性についても、「賃金・労働条件」が37.8%と最も多く、以下、「広報・教育」（33.9%）、「男女平等」（32.5%）、「安全衛生」（29.3%）、「共済」（同）の順となっている。男女で比較すると、ともに「賃金・労働条件」が最も多いが、その比率は、男性が女性を７ポイント上回る。「賃金・労働条件」以外でも、男性が女性を上回る業務が多い一方、「男女平等」については、女性が男性を17ポイント上回っており、男性役員で「男女平等」を担当した経験がある割合は相対的に少ない。また、女性について、第４回調査と比較すると、上位の「男女平等」や「広報・教育」で比率の低下がみられる一方、「賃金・労働条件」とともに、「政治」や「産業・経営対策」でも上昇がみられる（**第２表**）。

公務については、民間に比べて「青年」（男性：52.7%、女性：43.4%）を経験している割合が男女ともに多い。「男女平等」を担当した経験は、男女ともに１割強と少ないが、「賃金・労働条件」は男性（43.7%）が女性（29.6%）を14ポイント、「産業・経営対策」でも男性（27.1%）が女性（16.5%）を11ポイント上回っている。

第２表　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
	支部執行委員以上計	42.9 ①	20.9	34.1 ③	33.1 ④	30.3 ⑥	41.0 ②	16.1	31.6 ⑤	26.7	21.0	2.9	17.4	15.5	3.2	7.8	1.7	3588
	民間計	44.2 ①	18.8	38.7 ③	41.5 ②	34.2 ⑥	35.7 ⑤	17.6	36.4 ④	34.1	27.0	3.0	21.2	17.2	3.0	6.4	1.3	2308
性別	男性	45.2 ①	19.8	40.5 ③	43.0 ②	34.8	37.3 ④	15.5	36.7 ⑤	35.5 ⑥	27.7	2.9	22.1	17.6	2.8	5.5	1.4	2017
	（第4回調査）	46.2 ①	16.4	38.8 ④	41.9 ②	34.3 ⑥	39.4 ③	13.0	37.0 ⑤	28.0	28.4	4.1	19.7	18.1	2.3	4.4	3.4	2237
	女性	37.8 ①	12.4	25.4 ⑥	29.3 ④	29.3 ④	24.0	32.5 ③	33.9 ②	23.7	21.9	3.5	14.8	14.1	4.6	12.4	1.1	283
	（第4回調査）	31.6 ③	6.8	27.6 ⑥	26.8	22.8	31.2 ④	49.2 ①	40.4 ②	18.4	28.8 ⑤	7.2	13.6	14.0	4.0	7.6	5.2	250
	公務計	40.4 ②	24.7 ④	25.9 ③	18.1	23.3 ⑤	50.5 ①	13.4	23.0 ⑥	13.4	10.1	2.7	10.5	12.5	3.7	10.4	2.3	1280
性別	男性	43.7 ②	27.1 ④	29.2 ③	20.0	26.0 ⑤	52.7 ①	13.1	23.9 ⑥	15.9	11.5	3.2	11.8	14.1	3.3	9.1	1.9	980
	女性	29.6 ②	16.5 ④	14.8 ⑤	11.8	14.1	43.4 ①	14.5	20.2 ③	5.4	5.4	1.0	6.1	7.4	5.1	14.8 ⑤	3.4	297

※下線数字は「支部執行委員以上計」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「支部執行委員以上計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「支部執行委員以上計」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6位まで表示）

（２）担当業務の経験と組合役員キャリアとの関係

第４回調査の分析では、女性役員の組合キャリアの意識は経験した担当業務によって異なることが明らかとなった。そこで、第５回調査でも、「賃金・労働条件」と「男女平等」の２つの業務の経験の有無別に、組合役員キャリアに対する意識をみていきたい。**第３表**をみると、民間の女性役員については、賃金・労働条件を経験したことがある層では「続けてやりたいと思う」（29.9%）が多く、かつ、＜やりたくない＞（9.3%）が少ないが、男女平等の経験の有無による違いはみられない。男性についても、賃金・労働条件を経験した層で、「続けてやりたいと思う」がやや多い点は女性と共通するが、＜やりたくない＞はほとんど差がない。また、男性役員のなかで男女平等を担当した経験がある層は「続けてやりたいと思う」が30.0%と多く、＜やりたくない＞（15.7%）が少ない。

公務については、男女ともに、賃金・労働条件の経験による目立った差はないが、男女平等を経験した層で「続けてやりたいと思う」が多くなっている。

三役に女性が少ないことは、現在の女性役員選出にとって大きな課題となっているが、民間では、男女ともに賃金・労働条件を経験したことがある役員で、今後＜単組三役以上＞の役職を念頭においている割合が多く、男性で26.3%、女性でも20.6%を占める。なお、女性役員は、＜単組三役以上＞を想定している割合に男女平等の経験の有無による違いはないが、男性は、男女平等を経験した層で、＜単組三役以上＞を想定している割合が多い。

第３表　組合関係の役職の継続について

		続けてやりたいと思う	他にやる人がなければやってもよい	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	＊やりたくない計
	支部執行委員以上計	18.1	26.7	29.2	18.1	7.5	0.4	3588	25.6
	民間・男性計	23.2	26.8	27.8	15.5	6.3	0.4	2017	21.8
担当業務	賃金・労働条件の経験あり	27.1	26.9	27.4	11.7	6.4	0.4	911	18.1
担当業務	賃金・労働条件の経験なし	24.3	27.0	27.1	15.1	6.1	0.4	1828	21.2
担当業務	男女平等経験あり	30.0	28.8	25.2	10.9	4.8	0.3	313	15.7
担当業務	男女平等経験なし	23.9	26.9	27.6	15.2	6.1	0.4	1872	21.3
	民間・女性計	21.9	21.2	36.4	15.9	3.9	0.7	283	19.8
担当業務	賃金・労働条件の経験あり	29.9	20.6	39.3	8.4	0.9	0.9	107	9.3
担当業務	賃金・労働条件の経験なし	23.3	22.9	34.3	14.8	3.8	0.8	236	18.6
担当業務	男女平等経験あり	21.7	26.1	33.7	16.3	2.2	・・・	92	18.5
担当業務	男女平等経験なし	23.5	21.8	35.7	14.7	3.4	0.8	238	18.1
	公務・男性計	10.1	28.0	30.1	20.8	10.7	0.3	980	31.5
担当業務	賃金・労働条件の経験あり	13.6	29.7	27.1	21.0	7.9	0.7	428	29.0
担当業務	賃金・労働条件の経験なし	10.7	30.2	29.7	20.5	8.5	0.4	821	29.0
担当業務	男女平等経験あり	18.8	32.0	23.4	19.5	5.5	0.8	128	25.0
担当業務	男女平等経験なし	10.9	29.7	29.3	20.7	9.0	0.3	864	29.7
	公務・女性計	5.7	27.6	28.3	29.6	8.8	・・・	297	38.4
担当業務	賃金・労働条件の経験あり	6.8	27.3	30.7	26.1	9.1	・・・	88	35.2
担当業務	賃金・労働条件の経験なし	6.7	30.5	28.3	27.8	6.7	・・・	223	34.5
担当業務	男女平等経験あり	16.3	41.9	20.9	14.0	7.0	・・・	43	20.9
担当業務	男女平等経験なし	6.4	30.2	28.5	28.1	6.8	・・・	235	34.9

※下線数字は「支部執行委員以上計」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「支部執行委員以上計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「支部執行委員以上計」より15ポイント以上多いことを示す

また、組合役員の最も有効な人材育成方法（３つ以内選択）では、民間の場合、男性は「三役や先輩役員との意見交換や議論」が51.3％と最も多いが、女性の同割合（38.9％）を10ポイント以上上回る。また、「労使協議・交渉への出席や発言」でも男性（35.2％）が女性（30.4％）を上回る。一方、女性は「他企業組合役員との交流や意見交換」が32.9％と男性（26.0％）に比べてやや多い。さらに、民間について役職別にみると、男女ともに執行委員層に比べて三役層で「労使協議・交渉への出席や発言」が多いといった特徴がみられ、担当業務の経験だけでなく、男女問わず労使協議・交渉への参画といった機会も組合役員キャリアへの意識に影響を及ぼすことがうかがわれる。なお、公務では男女ともに「三役や先輩役員との意見交換や議論」が半数を占め、目立った差はみられない。

４．仕事と家庭、組合活動との鼎立

組合役員の配偶者（パートナー・事実婚を含む）「あり」の割合は、民間では男性64.1％、女性31.8％、公務では男性60.6％、女性33.3％と、平均年齢の差[3]を考慮しても、男性が女性を大きく上回る。同様に、子ども「あり」の割合も民間では男性50.9％、女性13.1％、公務では男性47.4％、女性17.5％と男女で差が大きい。女性の「配偶者あり」、「子どもあり」の割合の低さは、家族的責任の負担が大きい女性が結婚、出産後に組合役員を引き受けることの難しさを示しているのと同時に、男性にとっても、フルタイムの共働きが増える中、仕事と家庭生活と組合活動のバランスをいかにとるのかが重要な課題といえる。以下では、労働組合活動にかかわる「時間」に注目してみていきたい。

（１）組合活動時間

民間の非専従役員について、通常の週の１週間当たりの組合活動時間の平均は男性5.4時間、女性5.0時間とわずかに男性が上回る。男女ともに「５時間未満」が６割台と多いが、男性の方が組合活動時間の長い層が多い。ただし、第４回調査の平均時間は男性10.1時間、女性12.2時間と、５～７時間短くなっており、コロナ禍における組合活動の変化がうかがわれる。また、公務の組合活動時間の平均は男性3.0時間、女性1.6時間である。

（２）時間的制約にかかわる課題

組合役員にとって、最大の悩みや不満は「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」である。民間では、男性48.4％、女性38.5％、公務でも男性47.6％、女性40.7％といずれも第１位の悩みや不満にあげられており、かつ、男性が女性を上回る（**第４表**）。そのほか、「仕事が忙しくて組合業務ができない」といった、労働組合活動を担う上での時間的制約にかかわる課題が上位にあげられている点も共通している。

なお、民間について、第４回調査と比較すると、組合活動時間の短縮を反映して、男女ともに「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」は減少しており、女性の方が減少幅が大きい。

３．平均年齢は、民間では男性35.1歳、女性33.2歳、公務では男性33.2歳、女性31.5歳。

第４表　組合活動で感じる悩みや不満（複数選択）

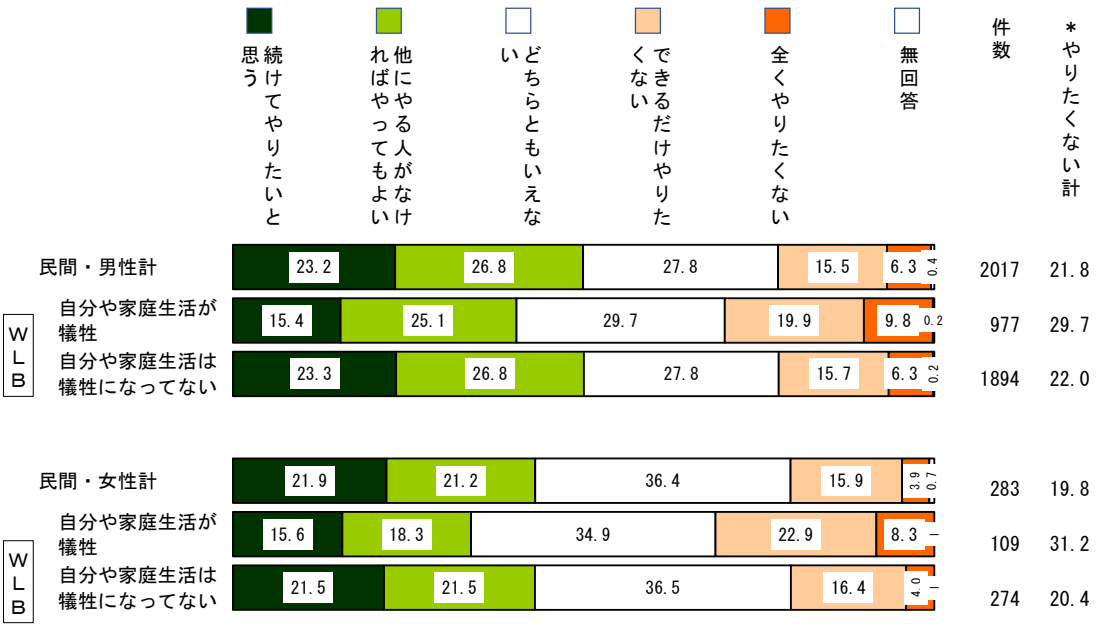
		仕事や職場の変化について	今後の仕事上の昇進・昇格が心配	組合活動に支障をきたす	自分の時間や家庭生活が犠牲になる	仕事が忙しくて組合業務ができない	組合活動の成果が感じられない	組合の方針や姿勢に疑問を感じる	役員の悩みを相談する相手がいない	組合内の人間関係がよくない	組合活動の中で能力を発揮できない	考えや提案が取り入れられない	他組合の役員と接する機会が少ない	今後の組合役員としての将来が心配	組合員と接する機会が少ない	代わりがいないのでやめられない	自分は役員・委員に向いていない	その他	とくに悩みや不満はない	無回答	件数
支部執行委員以上計		17.0 ⑥	12.5	23.4 ④	46.7 ①	28.0 ②	20.4 ⑤	11.0	7.2	3.7	3.1	2.3	10.9	15.6	13.9	25.3 ③	16.2 ⑦	3.5	12.7	1.4	3588
民間計		20.4 ⑤	16.0	23.6 ④	47.1 ①	28.9 ②	20.4 ⑤	11.4	7.7	3.8	3.6	2.6	12.7	17.3 ⑦	14.7	28.5 ③	15.1	3.2	10.9	1.4	2308
性別	男性	20.2 ⑥	16.5	24.9 ④	48.4 ①	29.9 ②	21.0 ⑤	12.0	7.5	3.9	3.7	2.8	12.2	17.4 ⑦	14.7	28.8 ③	14.8	3.0	10.6	1.3	2017
	（第4回調査）	24.8 ④	12.7	24.4 ⑤	53.3 ①	26.3 ③	18.0 ⑦	8.8	8.2	5.8	4.0	2.5	7.8	18.6 ⑥	12.4	28.7 ②	12.8	2.6	9.5	1.3	2237
	女性	22.3 ③	12.7	14.5	38.5 ①	21.9 ④	16.3 ⑦	7.4	8.8	2.8	2.8	1.1	15.5	16.6 ⑥	14.8	26.9 ②	17.7 ⑤	4.2	13.1	1.8	283
	（第4回調査）	30.8 ②	14.8	15.2	52.4 ①	18.0 ⑥	17.2 ⑦	9.2	12.8	5.2	6.0	4.8	11.2	16.0	19.2 ⑤	26.8 ③	20.0 ④	8.0	7.6	2.0	250
公務計		10.9	6.1	23.1 ③	45.9 ①	26.2 ②	20.3 ④	10.1	6.3	3.6	2.2	1.7	7.6	12.4	12.3	19.5 ⑤	18.1 ⑥	3.8	15.9 ⑦	1.4	1280
性別	男性	12.6	7.2	24.6 ③	47.6 ①	26.8 ②	20.5 ④	10.9	6.2	3.5	2.4	1.9	7.3	13.2	12.7	19.4 ⑤	17.0 ⑥	3.6	15.1 ⑦	1.7	980
	女性	5.7	2.4	18.5 ⑦	40.7 ①	23.9 ②	19.5 ④	7.1	6.4	4.0	1.3	1.0	8.4	9.8	10.8	19.5 ④	21.5 ③	4.7	18.9 ⑥	0.3	297

※下線数字は「支部執行委員以上計」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「支部執行委員以上計」より5ポイント以上多いことを示す
※丸数字は比率の順位（第7位まで表示）

（３）時間的制約への不満と組合役員キャリアとの関係

さらに、「自分の時間や家庭生活が犠牲なっている」か否か別に、組合役員の継続意思をみると、民間の場合、男女ともに「自分の時間や家庭生活が犠牲になっている」層では、「続けてやりたいと思う」と回答した割合が少なく、＜やりたくない＞が多くなっている（**第１図**）。なお、公務については、「自分の時間や家庭生活が犠牲なっている」かどうかで、継続意思に目立った違いはみられなかった。

第１図　組合関係の役職の継続について



５．おわりに

以上のように、労働組合における女性役員の選出の取り組みが進むなかで、現時点では、組合役員キャリアのなかで、三役を念頭においている女性役員は男性に比べてやや少ないものの、三役の多くが経験している「賃金・労働条件」を担当した経験がある女性役員は増加しており、今後の女性三役の選出への効果も期待できる。他方、男性役員も含めた“なり手不足”の問題が顕在化しているなかで、男性においても「男女平等」を経験した層で組合役員の継続を肯定的にとらえている割合が多くなっているが、男性役員の「男女平等」への参入は限定的であり、組合役員におけるジェンダー平等の実現は道半ばといえる。他方、男性に比べて女性は女性枠による選出に消極的であり、「女性を男性と区別せずに、組合役員にふさわしい人材に育てるべき」と考える割合が多数を占めるが、男女で組合員時の組合活動への参加状況、及び、担当業務の経験に差がある現状においては、男女区別のない育成は行われていないと言わざるを得ない。

また、男性役員は、有配偶率、子どもがいる比率が高く、仕事と家庭生活、組合活動との鼎立は重要な課題である。男性役員の仕事と家庭生活、組合活動の鼎立が可能な組合活動スタイルは、すなわち、家庭責任のある女性が結婚、出産後も組合活動を続けやすい組合活動スタイルともいえる。女性役員よりもむしろ、男性役員の組合活動スタイルについて、改めて問い直す時期に来ているのではないだろうか。

参考

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, pp. 74-82.
連合（2022）「女性の労働組合活動への参画に関する調査報告書（2021年実施）」、れんごう政策資料261.

非専従の組合役員の活動時間と活動・充実感

小熊（おぐま）　信（しん）　●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げ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、活動時間の長さと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＞（「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。

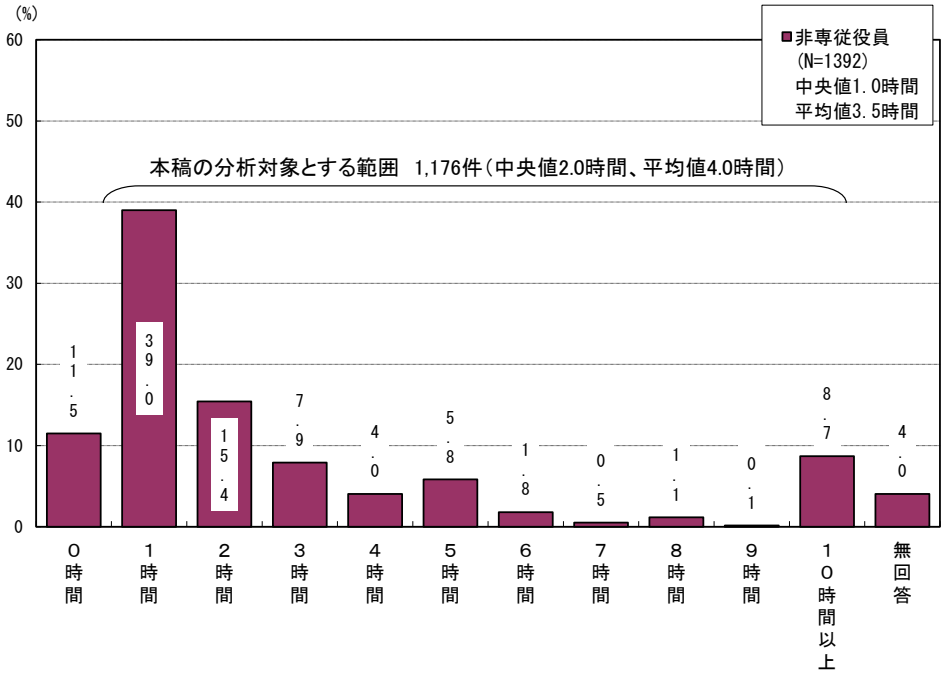
本稿では、2021年の調査データを対象に非専従の役員の活動時間の実態について確認したのちに、活動時間と活動・充実感との関連を検討していく。なお、以下の分析では、活動時間の実態についてはすべての非専従の役員を対象とするが、活動時間と活動・充実感との関連については、［通常の週］に１時間以上の活動をしている非専従の役員に限定した結果をとりあげる。分析対象となるサンプルは1,176件である。

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時間がもっとも多く、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	２～４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	２～４時間	５時間以上	中央値・時間	平均値・時間	件数
	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
役職	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
役職	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
役職	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
年齢別	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
年齢別	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
年齢別	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
有子無の	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。子どもの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って成り立っている。

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）

	仕事や職場の変化について行けない	今後の仕事上の昇進・昇格が心配	組合活動に支障をきたすほど忙しくて仕事	自分の時間や家庭生活が犠牲になる	仕事が忙しくて組合業務ができない	組合活動の成果が感じられない	組合の方針や姿勢に疑問を感じる	役員の悩みを相談する相手がいない	組合内の人間関係がよくない	組合活動の中で能力を発揮できない	考えや提案が取り入れられない	他組合の役員と接する機会が少ない	今後の組合役員としての将来が心配	組合員と接する機会が少ない	代わりがいないのでやめられない	自分は役員・委員に向いていない	その他	とくに悩みや不満はない	無回答	件数
通常週に活動している非専従役員	13.8	11.8	27.0	42.2 ①	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 ①	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 ①	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 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 ①	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 ①	41.7 ①	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 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 ①	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 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 ①	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 ①	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 ①	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」をあわせた＜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）

	直接意見を聞く職場会議などの開催	組合行事などの開催	組合の動きに関する組合員への報告	機関紙やビラなどの発行	職場環境をチェックする職場巡回	組合員向けの学習会や勉強会の開催	各種相談活動	共済への加入のきかけの働	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

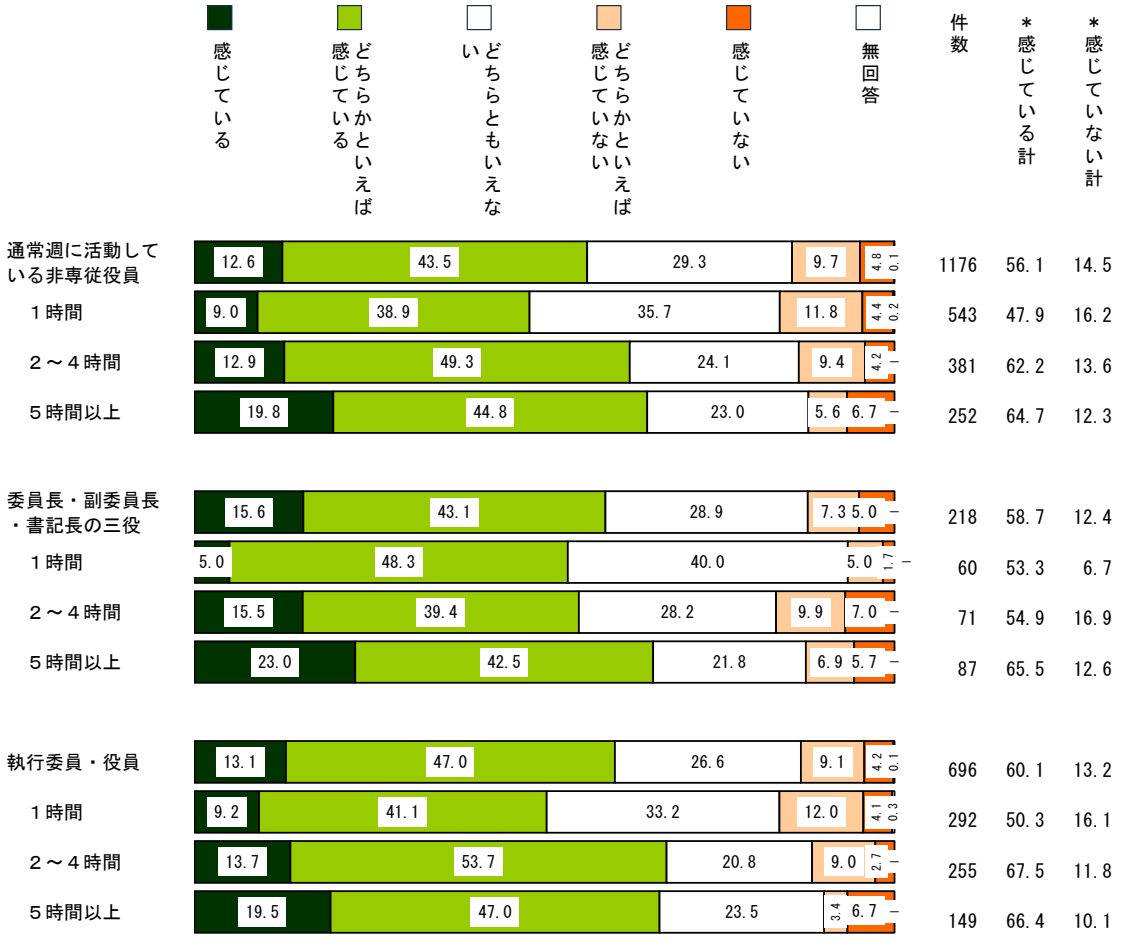
（２）役員自身の充実感などの低下

［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」をあわせた＜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・役員のそれぞれでみても、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、育成実感がな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おこす。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	職場のチェック（残業や安全衛生）	組合役員間の会議・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	40.7	21.7	32.0	8.1	5.2	47.9	20.6	1.3	73.3	24.7	2.0	543
２～４時間	47.8	27.0	47.5	13.9	8.9	61.7	27.3	0.8	84.0	14.2	1.8	381
５時間以上	57.5	38.5	56.0	19.4	15.1	70.6	34.9	1.2	87.3	12.3	0.4	252
委員長・副委員長・書記長の三役	53.7	28.0	49.5	15.6	12.8	64.2	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	19.7	46.5	12.7	8.5	66.2	29.6	･･･	83.1	15.5	1.4	71
５時間以上	63.2	37.9	56.3	20.7	18.4	70.1	34.5	2.3	85.1	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	32.9	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	49.4	16.5	8.6	62.0	29.4	1.2	85.1	13.3	1.6	255
５時間以上	56.4	40.3	56.4	20.8	13.4	73.2	36.9	･･･	89.3	10.7	･･･	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

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れば、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みると、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。

職業としてのユニオンリーダー
～専従役員の世界～

西村（にしむら）　博史（ひろし）　●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べき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・支部の左記以外の役職	事業所・分会の三役	事業所・分会の執行委員	事業所・分会の左記以外の役職	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					
		男性	女性	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	平均年齢・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
組合役職	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
組合役職	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歳に近くなっている。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
		職場委員・分会役員・青年・女性委員	支部・単組執行委員	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
組合役職	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
組合役職	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	接する情報が広がり視野が開ける	職場では身につけにくい能力の取得	昇進や昇格に有利になる	賃金や労働条件を改善したい	差別・人事の不公平を撤廃したい	出身職場の声を反映したい	健全な労使関係を構築したい	社会や政治の変革につくしたい	なんとなく面白そう	世話役活動が好き	職場の仕事にもの足りなさを感じる	ことわる理由がない	その他	無回答	
	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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			組合役員の育成実感				
		感じている	どちらかといえば感じている	＊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	件数
	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
組合役職	執行委員	21.3	43.5	64.8	30.6	43.5	74.1	**54.6**	108
	支部・分会専従役員計	17.8	39.7	57.5	26.0	42.5	68.5	48.6	146
組合役職	三役	22.4	43.1	65.5	**43.1**	34.5	77.6	**58.6**	58
組合役職	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
組合役職	執行委員	10.5	**46.7**	57.1	16.2	48.1	64.3	38.1	210
	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
組合役職	三役	15.0	44.9	59.8	24.4	45.7	70.1	46.5	127
組合役職	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	他にやる人がなければやってもよい	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	＊続けてやりたい・やってもよい	＊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
組合役職	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
組合役職	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**
組合役職	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**
組合役職	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とこ

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

		執行委員・役員になる以前のレベル	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	産別役員レベル（含む地方組織）	連合役員レベル（含む地方組織）	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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）

		仕事や職場の変化についていけない	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犠牲になる	仕事が忙しくて組合業務ができない	組合活動の成果が感じられない	役員の悩みを相談する相手がいない	今後の組合役員としての将来が心配	代わりがいないのでやめられない	魅力あるキャリアでなくなっている	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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、組合役員の能力を充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**）。

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
		役員は短期間で交代した方がいい	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する	
	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	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
組合役職	執行委員	39.5	27.6	61.3	15.5	478

（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］

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＜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

て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非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う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。

転職容認志向の高まりと組合観・労働組合のあり方

長谷川（はせがわ）　翼（つばさ）　●調査研究員

１．問題関心

労働調査協議会「次代のユニオンリーダー調査」では、「雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ」という意見に対する賛否を問う形で、継続的にユニオンリーダーの“転職容認志向”を調査している。本稿では、過去３回（2007年、2014年、2021年調査）の結果をもとに、“転職容認志向”に関する分析を行っていく。

調査結果をみていく前に、近年のキャリア意識に関する文脈を整理しておこう。

もともと、国際比較によれば日本の勤め先へのコミットメントとして、定着志向は強い（転職志向は弱い）点に特徴があるが、近年になって定着志向は弱まりつつある（米田 2021）。また、世代間での意識の差もみられる。ＮＨＫ・ＪＩＬＰＴ共同調査によれば、理想とする働き方について、各年齢層に共通して“終身雇用型”に対する支持が最も多いが、年齢が低くなるほどその支持は減っていき、20代の若年層では“転職・キャリアアップ型”への支持が相対的に多いことが明らかになっている（ＪＩＬＰＴ 2023）[1]。

他方、企業側から従業員にかけるキャリア形成や能力開発への期待は、1995年に発表された日経連の『新時代の「日本的経営」』をはじめとして、この間多様化してきた。個々の働く人々の転職を容認する意識の高まりと同時に、労務管理の側面では長期勤続を中心としていたキャリア制度は変容し続けている。

社会的な転職志向の高まりと長期勤続を前提とする労務管理の揺らぎの中、次代の組合活動を担う組合役員もその影響を受ける存在として例外ではないだろう。次代のユニオンリーダーは、“雇用流動化を前提とした転職しやすい社会への移行”に対してどのような意識を持っているのだろうか。

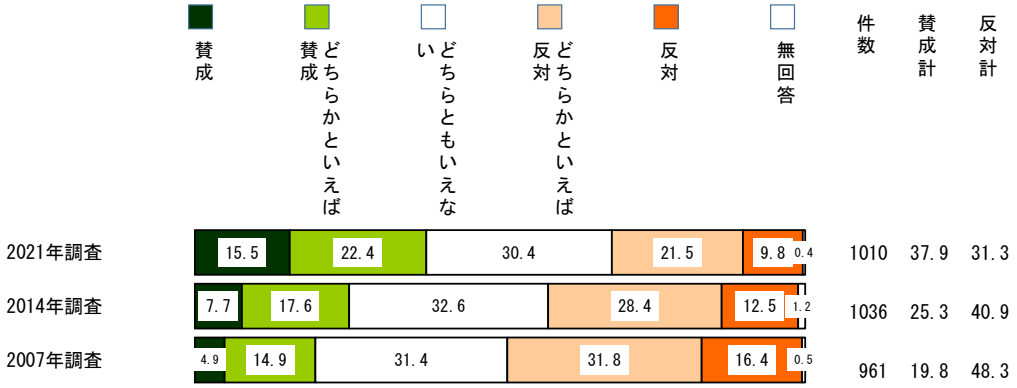
１．新入社員を対象にした各種の意識調査（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 2023、東京商工会議所人材･能力開発部 2023）においても、近年、“終身雇用”よりも勤め上げにこだわらないという意見、“長期勤続志向”よりも“転職志向”に傾いてきている結果が示されている。

２．分析視点

まず、全体的な転職容認志向の変化を確認する（**第１図**）[2]。

「雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ」への＜賛成＞（「賛成」と「どちらかといえば賛成」の合計）は、2007年調査時点では２割程度にとどまり、＜反対＞（「反対」と「どちらかといえば反対」の合計）が５割を占めていた。しかし、＜賛成＞の比率は、調査ごとに増加しており、直近の2021年調査には４割近くを占め、＜反対＞を上回っている。

第１図　社会のあり方や働き方などについて
「雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ」



前節において、一般的に転職志向が高まっていることを確認したが、ユニオンリーダーにおいても同様の結果を示している。ここから、本稿では以下の３つの分析視点を立てた。

若年層で転職志向がより高まってきていることは確認したが、その他、性別や学歴等の属性によって傾向に差が生じているかもしれない。そこで、①「転職容認志向の高まりは、全般的な傾向なのか、部分的な傾向か」を確認する。

雇用の不安定化を容認したうえでの転職しやすい社会への志向性は、一見、長期勤続をベースとする日本型雇用慣行の下での企業別労働組合の方向性と相反する側面ととらえうる。過去の労調協「次代のユニオンリーダー調査」の分析においても、組合役員のホワイトカラー化や高学歴化による組合員の個別管理の受容（井出 2003）や、労働組合のメンバーシップ重視の揺らぎと雇用・働き方の柔軟化の容認（小熊 2016）といった社会意識の拡がりについて指摘されてきた。

そこで、従来の企業別労働組合の方向性を示すような、雇用の不安定化や転職しやすい社会に反対する層との比較を行いながら、②転職容認志向と他の社会意識との関係について、③転職容認層の組合役員のもつ組合観について確認する。

２．各年実施の調査はサンプルに違いがあるため、時系列に使用するデータは39歳以下の支部・執行委員以上の組合役員に限定している。以下の分析も同様である。

３．各層における転職容認志向の推移

まずは、各層における転職容認志向の推移についておさえておこう。

第１表は、「雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ」に対する結果を示しているが、2007年調査以降、すべての層で＜賛成＞が増加している。転職容認志向の拡がりは各層における傾向である。ただし、＜賛成＞が増加した比率に着目すると、その拡がり方には各層ごとに差がみられることがわかる。

まず年齢層に着目すると、若年層では＜賛成＞比率が高く、その傾向は2021年調査においても変わらない。しかし、2021年調査では、2014年調査に比べ、30代前半で特に＜賛成＞が増加している。20代以下の若年層のみならず、勤続年数を重ね、一定程度社内での役割を担うような年齢に差し掛かった年齢層にも転職容認志向が拡がっている様子がうかがえる。

第１表　社会のあり方や働き方などについて「雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ」

		2021年				2014年				2007年				(2021年-2014年)			(2021年-2007年)		
		賛成計	どちらともいえない	反対計	件数	賛成計	どちらともいえない	反対計	件数	賛成計	どちらともいえない	反対計	件数	賛成計	どちらともいえない	反対計	賛成計	どちらともいえない	反対計
	総計	37.9	30.4	31.3	1010	25.3	32.6	40.9	1036	19.8	31.4	48.3	961	12.6	-2.2	-9.6	18.1	-1.0	-17.0
性別	男性	38.2	30.1	31.4	851	25.2	31.8	41.7	907	19.9	31.3	48.3	853	12.9	-1.7	-10.3	18.3	-1.2	-16.9
	女性	36.5	31.4	31.4	156	25.6	38.8	35.7	129	17.8	32.7	48.6	107	11.0	-7.3	-4.2	18.7	-1.3	-17.2
年齢別	29歳以下	42.0	32.1	25.0	212	32.5	32.5	33.5	197	28.5	34.3	36.5	137	9.5	-0.4	-8.5	13.5	-2.2	-11.5
	30～34歳	42.0	28.5	29.5	376	25.5	33.2	40.3	419	20.0	31.6	47.9	405	16.5	-4.7	-10.8	22.0	-3.1	-18.4
	35～39歳	32.2	31.3	36.0	422	21.7	32.1	45.0	420	16.7	30.3	52.5	419	10.6	-0.9	-9.0	15.5	1.0	-16.5
学歴別	高卒	33.8	31.6	34.2	237	23.9	35.4	39.6	280	20.1	33.3	46.1	369	9.8	-3.7	-5.5	13.7	-1.7	-11.9
	高専・専門学校卒	29.7	29.7	39.2	74	30.1	26.0	43.8	73	23.0	36.5	40.5	74	-0.4	3.7	-4.6	6.7	-6.8	-1.3
	短大卒	35.7	42.9	21.4	14	25.0	29.2	45.8	24	17.2	41.4	37.9	29	10.7	13.7	-24.4	18.5	1.5	-16.5
	大卒	39.0	29.3	31.3	569	24.5	31.3	42.6	514	19.7	27.6	52.2	381	14.5	-2.0	-11.3	19.3	1.7	-20.9
	大学院修了	47.3	32.1	20.5	112	28.7	34.6	36.8	136	18.4	32.0	49.5	103	18.6	-2.4	-16.2	28.9	0.1	-29.0
職種別	技能系	33.6	29.1	37.3	110	23.3	34.0	42.0	150	18.9	34.9	45.1	175	10.3	-4.9	-4.7	14.7	-5.8	-7.8
	事務系	38.1	32.6	27.9	215	27.9	32.7	37.2	226	23.1	27.7	48.8	260	10.3	-0.2	-9.3	15.0	4.9	-20.9
	技術系	36.7	31.2	32.1	218	24.4	31.7	43.5	271	17.3	33.5	49.3	278	12.3	-0.5	-11.4	19.4	-2.3	-17.2
	営業・販売・サービス系	38.9	28.6	32.2	391	27.5	30.1	40.8	316	21.3	30.2	48.0	202	11.3	-1.4	-8.6	17.6	-1.6	-15.8
	その他	40.9	34.8	24.2	66	15.7	41.4	42.9	70	19.0	33.3	42.9	21	25.2	-6.6	-18.6	21.9	1.5	-18.7
所属・役職別	単組の三役	38.7	27.7	33.6	119	14.8	38.9	45.4	108	12.5	27.6	59.2	152	23.9	-11.2	-11.8	26.2	0.1	-25.6
	単組の執行委員	39.4	29.0	31.2	279	26.9	33.6	38.5	283	24.5	30.4	44.3	388	12.5	-4.6	-7.3	14.9	-1.4	-13.1
	事業所・支部の三役	25.2	40.9	33.9	127	24.6	31.1	41.0	122	19.1	33.5	47.4	194	0.6	9.8	-7.1	6.1	7.4	-13.5
	事業所・支部の執行委員	38.9	30.6	30.0	360	27.2	29.9	42.1	375	17.2	33.9	48.5	227	11.7	0.7	-12.1	21.7	-3.3	-18.5
公務別・民間	民間	38.0	28.2	33.3	850	25.2	32.6	41.0	919	19.0	29.8	50.7	822	12.8	-4.4	-7.7	19.0	-1.6	-17.4
	公務	37.5	41.9	20.6	160	25.6	32.5	40.2	117	24.5	41.0	33.8	139	11.9	9.4	-19.6	13.0	0.9	-13.2

※表中の「2021年－2014年」「2021年－2007年」には、比率の差（数値）が大きくなるほど濃い網掛けをしている。

続いて学歴に着目すると、大卒、大学院卒における＜賛成＞比率の増加が目立つ。2007年時点では学歴による転職容認志向に差はみられなかったが、以降、調査を重ねるごとに、転職容認志向が比較的低い高卒と比較的高い大卒や大学院卒といった高学歴層との差が拡がっている。

組合の所属・役職では、単組の三役や事業所・支部の執行委員における＜賛成＞の増加が目立つ。このうち、事業所・支部の執行委員は比較的年齢構成の若い層と重なっており、それが＜賛成＞の増加に影響していることがうかがえる。他方、単組の三役については、2014年調査まで＜賛成＞は１割台にとどまっていたが、2021年調査では＜賛成＞が４割近くを占め、＜反対＞を上回る結果となっている。

単組三役において、2014年調査以前は単組の執行委員や支部役職者に比べて転職を容認する次代のユニオンリーダーは少なかった。2021年調査時点で、組合活動の中心的な活動を担う単組三役でも転職容認志向が高まっている状況は注目に値するだろう。

そのほか、性別や職種、民間・公務の区分では特に大きな差はない。これらの層では転職容認志向が全般的に高まっているといえる。

2007年調査以降の層別の結果は、①全体的に転職容認志向が高まるなかで、②大卒や大学院卒などの高学歴層と単組の三役といった組合の上位職者層において、その傾向が顕著にみられる、という点にまとめられる。

４．転職容認志向と他の社会意識との関係

ここまで確認してきた次代のユニオンリーダーにおける転職容認志向の高まりは、一見、従来の労働組合が重視してきた雇用の安定化を通じた社会の平等化に相対するような意識の側面ともとらえられる。

本調査の社会意識に関する設問に、［所得の再分配を通じて、格差をより小さくすることが重要だ］や［税などの個人負担を増やしてでも社会保障を充実すべき］がある。2014年調査を分析した小熊（2016）によれば、［所得の再分配を通じて、格差をより小さくすることが重要だ］や［税などの個人負担を増やしてでも社会保障を充実すべき］への賛否は、「平等化の促進」の側面としてまとめられる。一方、［雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ］は「流動化の促進」の側面のひとつである。

第２表は、転職志向別に「平等化の促進」の２要素の関係をみている。転職容認志向層では、転職否定志向層に比べて、“所得再分配・格差是正”や“個人負担増・社会保障充実”に対する＜賛成＞が多くなっている。雇用の流動化や転職社会への容認する層の中で、「平等化の促進」への志向性が相対的に高いことが確認できる。なお、2014年調査結果を同様に分析しても、転職志向の賛否による違いはみられなかったため、この間、２つの層の間で意識の差が生じてきたことが推測される。

第２表　社会のあり方や働き方などについて

		所得の再分配を通じて、格差をより小さくすることが重要だ		税などの個人負担を増やしてでも社会保障を充実すべきだ		件数
		賛成計	反対計	賛成計	反対計	
	2021年調査計	43.4	22.6	26.2	37.1	1010
雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ	＜賛成＞	50.7	25.1	34.2	36.3	383
	＜反対＞	41.1	23.7	25.9	43.7	316

※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す

５．転職容認志向層のもつ組合観

次代のユニオンリーダーの間で拡がる転職容認志向は、長期勤続を前提として、勤続年数の上昇とともに処遇改善を図っていくことを基本に活動する多くの企業別労働組合の方向性と相反するものといえるだろう。そこで次に、転職容認志向をもつ次代のユニオンリーダーの組合観に着目する。

第３表は、労働組合やその活動について感じることについての設問群に対する＜そう思う＞（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）という比率をみている。［組合と自分の考え方に温度差がある］や［組合員は労働運動に期待していない］という意見に＜そう思う＞比率は、転職しやすい社会になることに対して反対という層に比べて賛成という層で高くなっている。

また、“組合員からみた労働組合は頼りになっているか”という問いに対して、転職容認志向をもつ層ほど＜頼りになっている＞（「頼りになっている」と「どちらかといえば頼りになっている」の合計）と回答した比率が低い結果も示されている（図表省略）。

転職容認志向をもつ次代のユニオンリーダーほど、組合との考え方との齟齬は大きく、かつ労働運動への期待感も組合への信頼度合いも相対的に低いことがわかる。

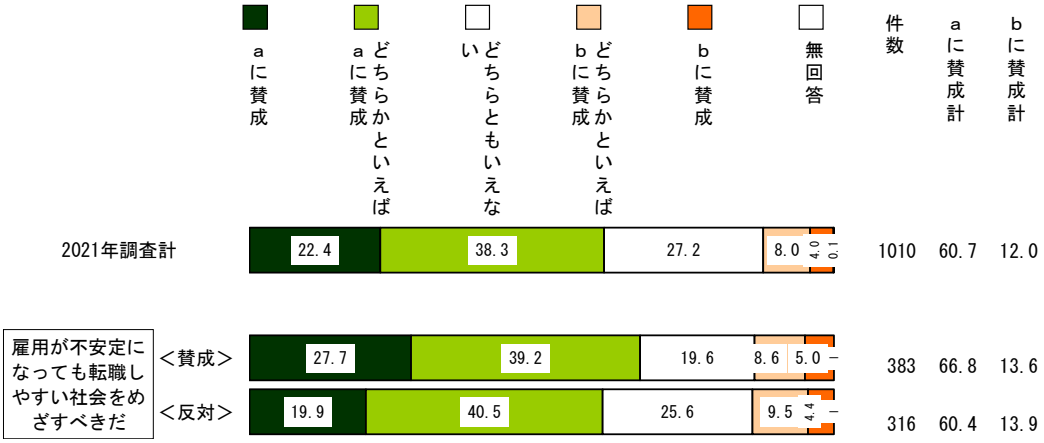
第３表　労働組合やその活動について感じていること（＜そう思う＞比率）

		職場問題改善に組合の役割が大きい	生活改善には組合の役割が大きい	組合と自分の考え方に温度差がある	組合員は労働運動に期待していない	件数
	2021年調査計	86.0	74.8	29.1	40.2	1816
雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ	＜賛成＞	85.2	74.2	35.6	44.0	705
	＜反対＞	88.2	77.1	22.9	36.1	524

※下線数字は「2021年調査計」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「2021年調査計」より5ポイント以上多いことを示す

では、転職容認志向をもつユニオンリーダーはどのような労働組合のあり方を望ましいと考えているのだろうか。［企業別組合の枠を超えた横のつながりや連帯を重視すべき］あるいは［企業別組合の枠内での活動に専念すべき］かという対立する意見に関する設問に着目すると、転職志向にかかわらず、［企業別組合の枠を超えた横のつながりや連帯を重視すべき］という意見が多数を占める。ただし、転職容認志向層では、転職しやすい社会を否定する層に比べて同割合が多く、より明確に賛同意見が示されている（**第２図**）。

第２図　組合役員の育成や労働組合のあり方について
ａ：企業別組合の枠を超えた横のつながりや連帯を重視すべき
ｂ：企業別組合の枠内での活動に専念すべき



６．まとめ

キャリア意識として社会的に転職志向が高まる中、一企業内での雇用確保や処遇改善を目指す組合活動と組合員のニーズとのミスマッチも増えてくることが推測される。今後の組合活動を担う次代のユニオンリーダーはそうした組合員のニーズを踏まえながら、自分たちの労働組合のあり方や活動の方向性を示していく立場にある。

本調査では、次代のユニオンリーダー自身のみならず、単組の三役といったすでに組合活動の中心にある存在での転職容認志向が高まりつつあることが明らかになった。また、高学歴層での転職容認志向は、従来の労働組合の高学歴化・ホワイトカラー化に伴う問題の継続として考えれば、一層組合に拡がっていくように思える。

ただし、転職容認志向は、単純に雇用の不安定化を促進するような意識としてのみあるのではない。転職容認志向をもつ次代のユニオンリーダーには、転職しやすい社会を否定する層よりも、“再分配・格差是正”や“個人負担増・社会保障充実”への賛同が多い。このことは、企業内にとどまらない社会的な枠組みによって雇用流動化に対処すると同時に、転職しやすい社会にしていくことが望ましい、という意識として理解できるのではないか。

転職容認志向をもつ次代のユニオンリーダーの組合観としては、組合の考え方との間に齟齬を感じ、また、労働運動への期待感を持てていない。一方で、転職容認志向層ほど、企業別労働組合の枠を超えたつながりを重視すべきという意見が多いことも確認できる。

一見、転職容認志向の拡がりは、従来の労働組合の方向性と相容れない意識をもった組合役員の増加といったネガティブな側面が目立つかもしれない。しかし、同時にみられる企業内にとどまらない運動や連帯への志向性は、ナショナルセンターや産別の役割期待につながる意識ともいえるのではないか。キャリア意識の多様化と転職しやすい社会への移行過程にあって、よりよい雇用機会の創出のために、産業全体としても社会全体としても取り組むべき課題は少なくない。労働組合にもまた、職場の組織からナショナ

ルセンターまで含めた枠組みの中で、転職を通じたキャリア形成に関与できるようなあり方が求められている。

参考資料一覧

井出久章，2003「高学歴・ホワイトカラー・ユニオンリーダーの可能性」『労働調査』410，21-29.

小熊信，2016「労働組合の社会的役割」『労働調査』555，21-29.

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ，2023「新入社員意識調査2023」.

東京商工会議所人材･能力開発部，2023「2023年度　新入社員意識調査」.

日本労働政策研究・研修機構（JILPT），2023『調査シリーズNo.228　暮らしと意識に関するNHK・JILPT共同調査』.

米田幸弘，2021「日本人の働く意味の変化――国際比較の視点から」『日本労働研究雑誌』736，51-64.

次代のユニオンリーダーにみる“平等志向”

湯浅（ゆあさ）　論（ろん）　●主任調査研究員

１．はじめに

次代のユニオンリーダー調査には、第１回以来、社会のあり方や、労働者にかかわる政策・制度への考え方を問う質問が設けられてきた。労働組合は組合員の労働条件の維持・向上を使命としているが、それにとどまらず、産業界、政府（行政）と並ぶアクターとして、労働にかかわる諸制度のみならず、社会保障などの各種政策・制度の制定と改善に大きな役割を果たしてきた。

その意味で、労働組合運動の担い手＝ユニオンリーダーは、層としての労働者が社会に影響を及ぼす“てこ”になりうる位置にあり、次代を担うと想定される組合役員がどんな意識を持っているかを明らかにすることの意義は大きい。

長年の運動の中で培われた労働組合的価値観は世代を超えて手渡されてきている面もあると思われるが、社会変動のなかで、世代交代による変化を受けることは免れ得ない。

本章では、「第５回 次代のユニオンリーダー調査」の質問の中から主としてQ22［社会のあり方や働き方などについて］を取り上げ、回答者である労働組合役員の社会意識を検討する。この質問は、社会のあり方や政策・制度に関する考え方について述べた次の５項目について、「賛成」、「どちらかといえば賛成」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば反対」、「反対」の中から一つを選ぶ方式となっている。

［ａ．雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ］〔雇用流動化〕

［ｂ．所得の再分配を通じて、格差をより小さくすることが重要だ］〔再分配で格差縮小〕

［ｃ．税などの個人負担を増やしてでも社会保障を充実すべきだ］〔負担増でも社会保障充実〕

［ｄ．正規労働者は自らの雇用や処遇を見直してでも、非正規労働者の雇用確保や処遇改善に取り組むべきだ］〔非正規の処遇改善〕

［ｅ．労働力不足への対応のため、外国人労働者をもっと増やすべきだ］〔外国人労働者を増やす〕

２．次代のユニオンリーダーの社会意識

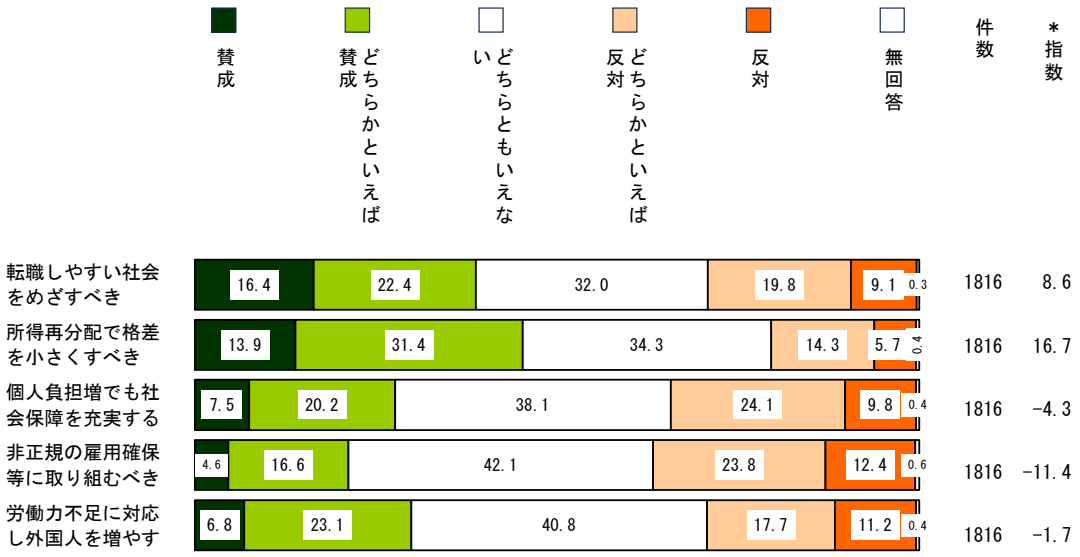
第１図に総計の結果を示す。各項目とも「どちらともいえない」が３～４割を占めており、賛否を明らかにしない（できない）組合役員も少なくない。質問の作成にあたり、望ましい価値（例：社会保障の充

実）を設定し、それとトレードオフの関係にある“コスト”などのマイナス面（例：税などの個人負担増）を併記することにより、回答が一方に寄るのを避け、回答者の価値観や志向性が明らかになることを意図した[1]。そのことが、「どちらともいえない」という回答が多くなる一因と考えられる[2]。「どちらともいえない」には、価値実現とコストのどちらを重視するかの判断がつかない（判断保留・不能）、どちらも同じくらい重視する（中立）、質問の意味・意図がわからない（理解不能）などが含まれていると思われるが、そのいずれかであるかは判別できない。

そこで、各項目について賛否のいずれに傾いているのかを判断するために、「どちらともいえない」（および無回答）を除いた４つの選択肢の多寡に焦点をあて、この４つの選択肢の回答割合から指数[3]を作成した。

この指数がもっとも高い（＜賛成＞に傾いている）のは〔再分配で格差縮小〕（16.7）で、〔雇用流動化〕（8.6）がそれに次いでいる。他方、指数が低い（＜反対＞に傾いている）のは〔非正規の処遇改善〕（－11.4）である。〔負担増でも社会保障充実〕（－4.3）と〔外国人労働者を増やす〕（－1.7）はやや＜反対＞に傾いているものの、賛否がほぼ拮抗している。

第１図　社会のあり方や働き方などについて（総計）



1．ただし、〔外国人労働者を増やす〕については、必ずしもトレードオフの関係になっているとは言えない。「外国人労働者をもっと増やす」ことをネガティブにとらえている人にとっては、“人手不足解消”というポジティブな価値との間での選択となるが、外国人労働者増加をポジティブあるいは中立的な事態としてとらえている人にとってはトレードオフが成立しない。

2．アンケート調査において、５段階評価であれば真ん中に位置する３番目選択肢が選ばれやすいという日本人（ないしアジア人）の回答様式の特徴とされる「中間反応傾向」（中間選択、中心化傾向などの語が使われることもある）（田崎他（2017）、増田他（2014））の影響も考えられるが、ここではその点には触れない。

3．指数の算式は次の通り。

（「賛成」比率×２＋「どちらかといえば賛成」比率－「どちらかといえば反対」比率－「反対」比率×２）÷２

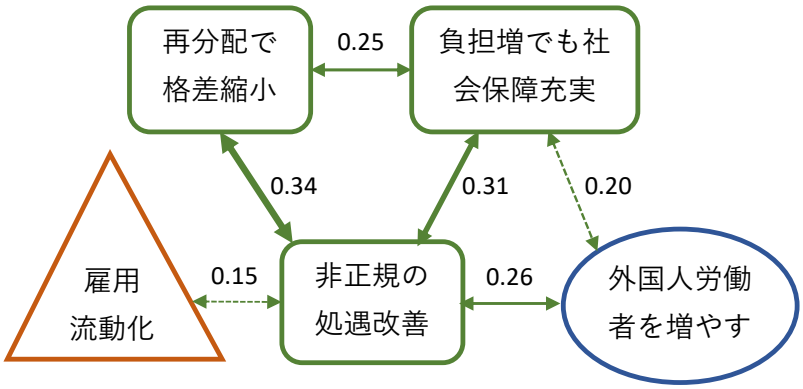
「どちらともいえない」と無回答をのぞく回答のすべてが「賛成」なら100、逆にすべてが「反対」なら－100、＜賛成＞と＜反対＞が拮抗していれば０になる。

第２図は、これら５項目の相関係数を示したものである。〔再分配で格差縮小〕、〔負担増でも社会保障充実〕、〔非正規の処遇改善〕の３項目の間には、それぞれ弱い相関があることが確認できる。すなわち、〔再分配で格差縮小〕と〔非正規の処遇改善〕で0.34、〔非正規の処遇改善〕と〔負担増でも社会保障充実〕で0.31、〔再分配で格差縮小〕と〔負担増でも社会保障充実〕では0.25となっている。いずれも＜平等＞を志向[4]する考え方であり、従来からの労働組合的価値観と近しいものと言える。

〔外国人労働者を増やす〕については、〔非正規の処遇改善〕と弱い関連がみられるものの、その他の項目との関連はなく、質問の形式が他項目とやや異なる（注１参照）こともあり、本稿での検討からは除く。また、〔雇用流動化〕については他項目と関連がないことに加え、本号の他の論考で詳しく取り上げているので、ここでは検討しない。

したがって、以下ではその他の３項目に表されている“平等志向”に焦点を当てて、次代のユニオンリーダーの意識を検討していく。

第２図　社会のあり方や働き方などについて（項目間の相関係数）



** 相関係数はすべて 1% 水準で有意 (両側) 。

４.「第４回 次代のユニオンリーダー調査」－分析編－では、因子分析により［社会のあり方や働き方などについて］で取り上げた７項目を＜流動化の促進＞と＜平等化の促進＞の２つの側面にまとめている。今回調査と同じ項目が４つあり、そのうち〔雇用流動化〕は＜流動化の促進＞、〔再分配で格差縮小〕、〔負担増でも社会保障充実〕、〔非正規の処遇改善〕の３項目は＜平等化の促進＞に分類されている（小熊(2016)）。

３．層別にみた平等志向

前節でみた平等志向に関連する３つの項目の総合指標として、３項目の指数を合計した「平等志向指数」を作成した。以下では、この指数により各層の“平等志向”の程度をみていく。

性別にみると、男性が－0.01、女性が0.17と女性がやや高いが、違いはあまり大きくない（**第１表**）。これに対し、年齢別では、40代前半で0.51と高く、最低の30代前半（－0.20）との間に差がみられる。

学歴別にみると、高専・専門学校卒（－0.32）や大学院修了（－0.24）で平等志向が少ない。

職種別では技術系（－0.44）で低く、他の３つの職種はいずれも同程度である。

職場規模では99人以下（0.38）で高く、300人以上（－0.31）で低い。

これらの基本項目は相互に関連している。たとえば、高専・専門学校卒や大学院修了は技術系の占める割合が高い。また技術系は職場の従業員規模が大きいほど割合が高くなっている。大雑把にまとめると、大規模職場で技術系の職種に就いていた高専・専門学校卒や大学院修了の組合役員では平等志向は高くなく、反対に、小規模職場で技能系、事務系、営業・販売・サービス系の職種出身の高卒・大卒の組合役員では平等志向が高めと言える。

第２表は、民間と公務に分けて組合の役職別に平等志向指数をみたものである。民間は－0.06、公務は0.34と公務の方が平等志向が強い。公務の中でも三役（0.54）がその他の役職を上回っている。他方、民間では三役（－0.33）でもっとも少ない。

役職による差異が民間と公務では逆転している点は注目に値する。

第１表　平等志向指数

		平等志向指数	件数
	総計	0.02	1816
性別	男性	−0.01	1480
	女性	0.17	318
年齢別	29歳以下	0.10	455
	30～34歳	−0.20	550
	35～39歳	−0.05	538
	40～44歳	0.51	260
学歴別	高卒	0.11	462
	高専・専門学校卒	−0.32	134
	短大卒	0.61	33
	大卒	0.06	959
	大学院修了	−0.24	208
職種別	技能系	−0.01	217
	事務系	0.01	435
	技術系	−0.44	397
	営業・販売・サービス系	0.06	604
職場の従業員規模別	99人以下	0.38	536
	100人以上	−0.02	373
	300人以上	−0.31	389
	1000人以上	−0.08	489

※下線数字は「総計」より0.25ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より0.25ポイント以上多いことを示す

第２表　平等志向指数

		平等志向指数	件数
	総計	0.02	1816
	民間計	−0.06	1445
組合の役職別	三役	−0.33	323
	執行委員	−0.03	856
	三役・執行委員以外の役職	0.18	266
	公務計	0.34	355
組合の役職別	三役	0.54	59
	執行委員	0.34	117
	三役・執行委員以外の役職	0.26	179
身分別	専従	0.12	402
	非専従	−0.02	1380

※下線数字は「総計」より0.25ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より0.25ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「総計」より0.5ポイント以上多いことを示す

通算経験年数別にみると、民間の場合２年以上６年未満の層で平等志向指数が低めで、10年以上でやや高くなっている（**第３表**）。公務の場合、８年未満の層ではあまり差はないが、８年以上で平等志向が特に強いことがみてとれる。いずれも、経験を重ねることにより多少なりとも考え方が変化することを示唆していると言えよう。

第４表は支持政党別にみたものである。平等志向指数は立憲民主党支持層で0.75と際立って高い。他方、もっとも低いのは日本維新の会の支持層（－0.84）である。その他は国民民主党支持層が0.14、自民党支持層が－0.33、支持政党なし層は－0.18となっている[5]。

第３表　平等志向指数

		平等志向指数	件数
総計		0.02	1816
民間計		−0.06	1445
通算経験年数別	２年未満	0.05	246
	２年以上	−0.28	326
	４年以上	−0.20	265
	６年以上	−0.08	195
	８年以上	0.06	134
	１０年以上	0.23	270
公務計		0.34	355
通算経験年数別	２年未満	0.27	106
	２年以上	0.22	109
	４年以上	0.18	55
	６年以上	0.24	46
	８年以上	1.00	35

※下線数字は「総計」より0.25ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より0.25ポイント以上多いことを示す
※件数50以下なら網掛等非表示

第４表　平等志向指数

		平等志向指数	件数
総計		0.02	1816
支持政党別	自民党	−0.33	259
	立憲民主党	0.75	254
	日本維新の会	−0.84	76
	国民民主党	0.14	556
	支持する政党はない	−0.18	590

※下線数字は「総計」より0.25ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より0.25ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「総計」より0.5ポイント以上多いことを示す

5．平等志向の程度における自民党支持層の位置は支持政党なし層に近く、自民党支持層が若年層に多いことと合わせて考えると、自民党への支持は他党への支持に比べて“弱い支持”である可能性がある。

４．平等志向と組合観

第５表はQ21の［労働組合のあり方］の各項目への回答別に平等指向指数をみたものである。

［労働組合のあり方］ではａとｂの対照的な考え方を示してそのどちらに近いかを回答する形式だが、各項目とも意見の違いによって平等指向指数が異なっている。

平等指向指数がより高いのは、［役員任期］については＜短期間で交代＞、［育成方針］については＜色々な業務を経験＞、［対面かオンラインか］では＜人と直接会うことが基本＞、［女性枠］では＜枠を設け女性役員を増やす＞、［政党との関係］では＜特定政党と協力関係を維持＞、［企業の枠］では＜企業の枠を超えた連帯を重視＞、となっている。後３者、すなわち［女性枠］、［政党との関係］、［企業の枠］では意見の違いによる平等指向指数の差が大きいことがわかる。

［組合役員として育成されている実感］がある人ほど平等志向指数が高い（**第６表**）。［組合活動での充実感］についても、感じている人ほど平等志向指数が高い。［後輩に組合役員を勧めるか］では、積極的に勧める人ほど平等志向が強いことが示されている。丁寧な育成が行われている組合では、“平等”など労働組合が大切にしている価値を手渡すことに力を入れており、その結果充実感が高まり、それをまた次の世代に手渡していく、といった循環の存在を推測させる結果である。

第５表　平等志向指数

		平等志向指数	件数
	総計	0.02	1816
役員任期	短期間で交代	0.20	754
	どちらともいえない	0.05	576
	特定の人が長く経験	−0.30	472
育成方針	色々な業務を経験	0.12	1113
	どちらともいえない	0.06	445
	専門線性を高める	−0.49	245
対面／オンライン	人と直接会うことが基本	0.21	1018
	どちらともいえない	−0.15	527
	ツールを活用してオンライン	−0.40	257
女性枠	枠を設け女性役員を増やす	0.60	533
	どちらともいえない	0.06	388
	女性を男性と区別せず育てる	−0.35	881
政党との関係	特定政党と協力関係を維持	0.58	448
	どちらともいえない	0.08	568
	政策で政党と協力関係を持つ	−0.34	785
企業の枠	企業の枠を超えた連帯を重視	0.30	1081
	どちらともいえない	−0.28	527
	企業の枠内での活動に専念	−0.69	194

※下線数字は「総計」より0.25ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より0.25ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「総計」より0.5ポイント以上多いことを示す

第６表　平等志向指数

		平等志向指数	件数
	総計	0.02	1816
育成実感の有無別	大いにある	0.31	293
	ある程度はある	−0.01	879
	どちらともいえない	0.03	394
	あまりない	−0.12	177
	まったくない	−0.43	58
充実感の有無別	感じている	0.45	247
	どちらかといえば感じている	0.12	735
	どちらともいえない	−0.01	559
	どちらかといえば感じていない	−0.40	175
	感じていない	−0.96	84
後輩に役員を勧めるか別	自民党	−0.33	259
	立憲民主党	0.75	254
	日本維新の会	−0.84	76
	国民民主党	0.14	556
	支持する政党はない	−0.18	590

※下線数字は「総計」より0.25ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「総計」より0.25ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「総計」より0.5ポイント以上多いことを示す

５．おわりに

Ｑ22［社会のあり方や働き方などについて］の回答から、“平等志向”に焦点をあて、層別の差異や組合観（労働組合のあり方に関する意見）との関連をみてきた。

属性では、小規模職場で技術系以外の職種出身の高卒・大卒の組合役員で平等志向が高いことが明らかになった。民間と公務では公務の方が平等志向がより高いこと、また、組合の役職による差異は民間と公務では逆転している（民間では高位役職ほど平等志向が低い）こと、なども見出された。

組合観との関連では、役員登用での「女性枠」肯定派、「特定政党と協力関係」の重視派、「企業の枠を超えた連帯」を重視する考え方の役員で、平等志向がより強いことが明らかになった。育成実感や充実感が高い層、および後輩に役員を勧める層で平等志向が強く、充実した役員教育などを通じて労働組合的価値観の伝達に腐心している組合の姿を彷彿とさせる。

経験年数を重ねることにより、考え方が変化していく面も考慮する必要はあるが、平等志向に関して、公務と民間の差異、技術系（大学院修了者、高専・専門卒者）とそれ以外、企業規模による差異は無視できない大きさであると言える。産業の違いや組合の成り立ちなども絡み合って、“同じ方向”を向いて進んで行くために解決すべき課題は多いだろう。

少子高齢化、人口減少、グローバル化、産業構造の変化、労働法制の改変、といった大きな変化の波が繰り返しやってきて、労働組合運動に変化を迫っている。そうしたさまざまな変化に対応していくには過去のやり方にとらわれない柔軟な思考や新たな運動スタイルを模索する姿勢が求められる。その一方で、労働組合運動が大切にしてきた価値観には時代を超えて人々をつなぎ合わせる力がある。それはまた、労働組合と社会をリンクする環でもある。今回取り上げた平等志向はそんな環の一つだと言えるだろう。

組合員と労働組合をつなぐ“環”であるユニオンリーダーは今後、どんな意識、どんな価値観をもって、労働組合運動を引っ張っていくのだろうか。引き続き注目していきたい。

［参考文献］

増田真也・坂上貴之，2014,「調査の回答における中間選択　―原因、影響とその対策―」『心理学評論』57(4)：472-494.

小熊信，2016,「労働組合の社会的役割」『労働調査』通巻555号（2016年8月号）：21-29.

田崎克也・申知元，2017,「日本人の回答バイアス」『心理学研究』88（1)：32-42.

「第５回 次代のユニオンリーダー調査」
－調査結果の概要－

労働調査協議会

【調査実施の概要】

本調査は、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・女性委員などを調査対象とし、2021 年９月から 2022 年３月にかけて実施した。1995 年度、2001 年度、2007 年度、2014 年度に続き、第５回目にあたる。

なお、調査は、従来通り自記入式のアンケート調査票による配票調査を基本としつつ、参加組織の事情やニーズを鑑み、Web アンケートシステムによるオンライン調査を併用する方式で行った。

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 組織である。共同調査用データは、年齢を 44 歳以下、企業連（グループ労連）および単組所属の役員・委員に限定し、各参加組織の組織人員に応じてサンプリングを行い、最終的に 1,816 件を共同調査用データとした。

【調査回答者のプロフィール】

○性別構成は、「男性」が 82.0%、「女性」が 17.7%、平均年齢は 34.0 歳（男性：34.4 歳、女性：32.3 歳）である。

○学歴構成は、＜大卒・大学院修了＞が 64.7%と多数を占め、「事務系」（24.2%）や「技術系」（22.0%）、「営業・販売・サービス系」（33.4%）といったホワイトカラー系職種の組合役員・委員が 79.6%に及んでいる。

○配偶者（パートナー・事実婚を含む）「あり」は、男性が 63.0%を占めるのに対して、女性は 34.6%である。また、子ども「あり」は、男性が 48.9%、女性は 14.6%である。

	人数	女性比率	平均年齢	専従比率	平均通算役員経験年数
三役	382 人（21.0%）	9.9%	36.8 歳	38.0%	7.9 年
執行委員	980 人（54.0%）	18.2%	34.3 歳	19.8%	5.2 年
三役・執行委員以外※	451 人（24.8%）	23.1%	31.1 歳		3.3 年

※三役・執行委員以外は、青年・女性委員や職場委員・分会役員など

【組合役員としてのキャリア】

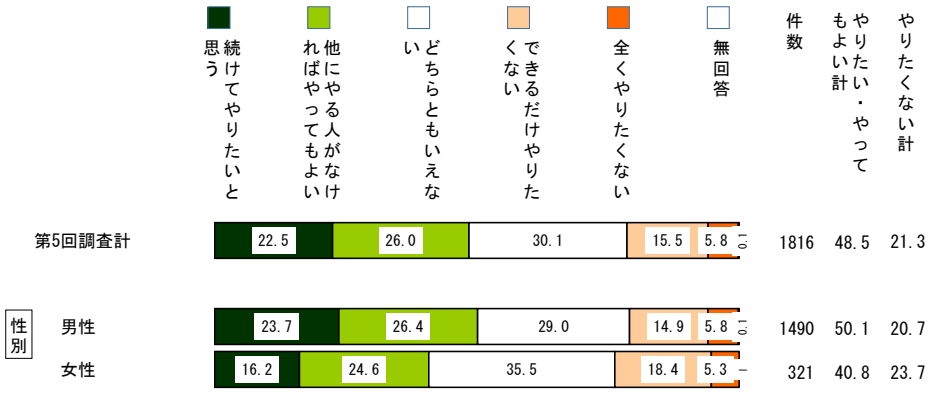
・組合活動に充実感を＜感じている＞は５割強、組合役員を「続けてやりたいと思う」積極層は２割強にとどまる
・39 歳以下の支部執行委員以上の役員では、［支部・単組の執行部へのなり手がいない］を「よく経験する」が４割強、前回調査に比べて増加

① 組合役員を引き受けた主な理由（13 項目中３つ以内選択）では、「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%）が最も多く、組合役員としての経験を自身の成長の機会として捉えている組合役員が多い。以下、「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%）、「出身職場や事業所の声を反映したい」（17.8%）、「なんとなく面白そう」（17.4%）、「賃金や労働条件を改善したい」（16.5%）などがあげられている。

② 組合活動に充実感を感じているかどうかでは、＜感じている＞が 54.4%と半数を上回る一方、「どちらともいえない」が 31.0%、＜感じていない＞は 14.5%を占める。

③ 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」という積極層は 22.5%にすぎず、「他にやる人がいなければやってもよい」が 26.0%を占める。なお、＜やりたくない＞とする役職の継続に否定的な層も 21.3%と少なくない。＜やりたくない＞は男女で大差はないが、「続けてやりたいと思う」は女性が男性を８ポイント下回る。

組合関係の役職の継続について



④ 39 歳以下の支部執行委員以上を対象とした時系列データから組合役員の選出・育成にかかわる経験をみると、［支部・単組の執行部へのなり手がいない］を「よく経験する」は 43.0%と、第４回調査（36.1%）から７ポイント上昇しており、組合役員のなり手不足の問題が懸念される。また、［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］や、［憧れや目標となる先輩役員がいない］などでも＜経験する＞が増加している。

⑤ 上記と同様に、時系列データから［女性が組合活動に積極的に参画できるような配慮が十分ではない］については、＜経験する＞が 30.3%と第４回調査（40.2%）から 10 ポイント減少しており、女性参画の取り組みは一定の成果が見受けられる。

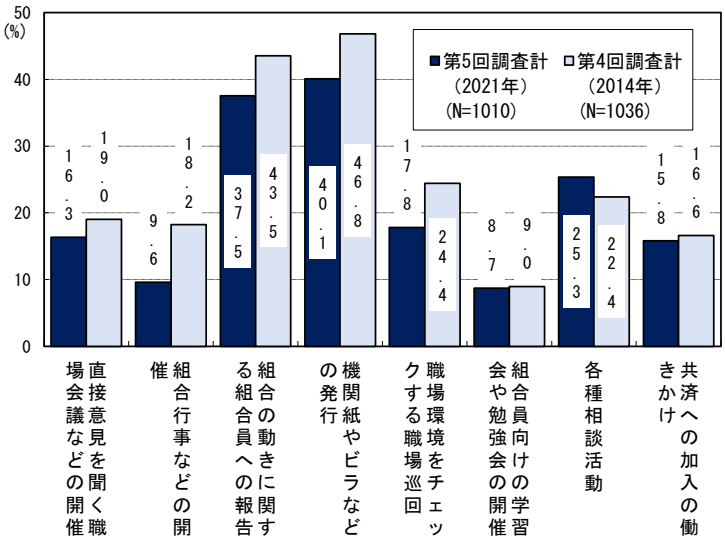
⑥ 組合役員の選出に対する考え方では、＜ａ：組合役員は多くの人が経験できるように短期間で交代した方がいい＞が 41.9%を占め、＜ｂ：組合役員は特定の人に長く経験してもらった方がいい＞（26.0%）を上回る。また、育成については＜ａ：組合役員は色々な業務が経験できるように育成するべきだ＞が 61.7%を占め、＜ｂ：組合役員は個々の専門性を高めるために、業務を限定して育成するべきだ＞（13.5%）を大きく上回っており、組合役員の育成にとって幅広い経験が重要であると考える組合役員が多数に及ぶ。

【コロナ禍での組合活動】

・コロナ禍で［機関紙やビラなどの発行］、［組合の動きに関する組合員への報告］、［組合行事などの開催］、［職場環境をチェックする職場巡回］など、日常的な組合活動にも変化
・組合活動で感じる悩みや不満は、「自分の時間や家庭生活が犠牲になる」など、組合活動と仕事、生活の時間的バランスの不均衡

① 時系列データから、職場における日頃の組合活動の中で「日常的に行っている」に着目すると、［機関紙やビラなどの発行］（40.1%）、［組合の動きに関する組合員への報告］（37.5%）が多くなっているが、第４回調査に比べて「日常的に行っている」はともに減少している。これら以外にも、［組合行事などの開催］、［職場環境をチェックする職場巡回］で「日常的に行っている」の減少がみられ、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う組合活動の変化がうかがわれる。

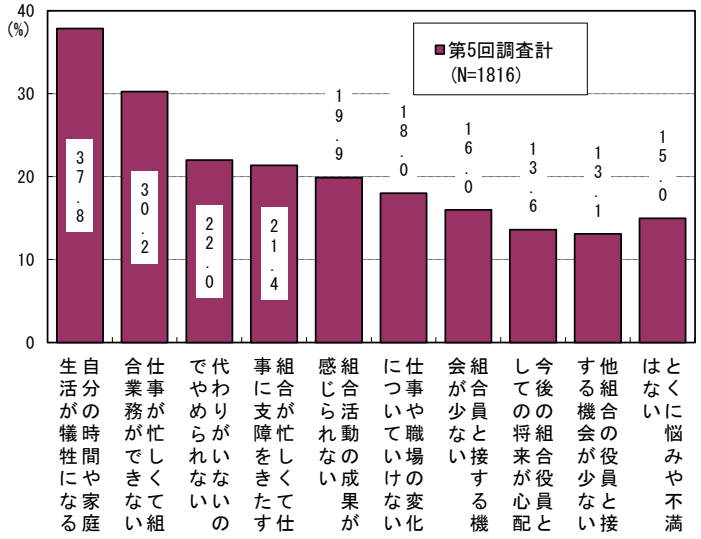
職場での取り組み状況（「日常的に行っている」の比率）



② さらに、時系列データから非専従役員の組合活動時間をみると、［通常の週］が平均 4.0 時間、［最も長い週］は 10.6 時間となっており、第４回調査との対比では、［通常の週］が 1.0 時間、［最も長い週］は 5.1 時間短くなっている。

③ このようにコロナ禍では、組合役員の時間的な負担は軽減していることが推察されるが、組合活動を続ける中で感じる悩みや不安（18 項目中複数選択）では、依然として「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」が 37.8%と最も多くあげられている。この結果は、役職によっても違いがあり、三役層では 47.1%と半数近くに及んでいる。上記以外では、「仕事が忙しくて組合業務ができない」（30.2%）、「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%）などが続いており、組合活動、仕事、生活の時間的バランスの不均衡が課題になっていることがわかる。

組合活動で感じる悩みや不満（複数選択、上位 10 項目）



【オンラインツールの活用による組合活動】

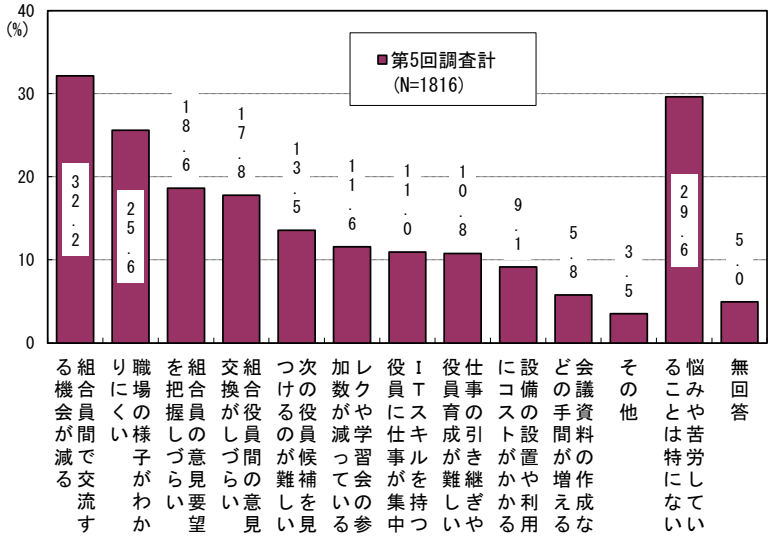
・組合活動で“オンライン会議システムを活用している”と回答した組合役員は８割強
・オンラインツール活用のメリットは、「時間を有効に使えるようになった」、「参加困難な組合員が参加してくれる」、「役員間の会議等がやりやすくなった」
・一方、オンラインツール活用による悩みや苦労では、「組合員間で交流する機会が減る」、「職場の様子がわかりにくい」が上位に並ぶ
・＜ａ：組合活動は、人と直接会うことを基本に取り組むべきだ＞（56.3%）が半数を上回る（＜ｂ：組合活動は、各種ツールを活用して、オンラインで取り組むべきだ＞：14.3%）

① 大会や中央委員会、執行委員会などを除いた組合活動におけるオンライン会議システムの活用状況（９項目中複数選択）については、「活用していない」（18.8%）は２割弱にとどまり、８割を超える組合役員が組合活動でオンライン会議システムを活用していることが明らかとなった。具体的な活動としては、「組合役員間の会議・打ち合わせ」が 56.8%で最も多く、以下「職場集会・対話会」（47.9%）、「学習会や勉強会」（44.1%）などの順にあげられている。

② オンラインツール活用によるメリット（12項目中複数選択）では、「時間を有効に使えるようになった」が 45.3%で最も多く、これに「これまで参加が難しかった組合員が参加してくれるようになった」（36.9%）、「役員間の会議や打ち合わせなどがやりやすくなった」（31.7%）などが続いている。

③ 一方、オンラインツールの活用による悩みや苦労（12項目中複数選択）については、「悩みや苦労していることはとくにない」が 29.6%を占めるものの、上位には「組合員間で話したり、交流したりする機会が減っていること」（32.2%）、「職場の様子がわかりにくくなっていること」（25.6%）、「組合員の意見や要望を把握しづらくなっていること」（18.6%）、「組合役員間の意見交換がしづらくなっていること」（17.8%）などがあげられている。

オンラインツールの活用による悩みや苦労（複数選択）



④ オンラインツールの活用が進む中、今後の組合活動のあり方についてたずねた結果では、＜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＞が 56.3%と半数を超え、＜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＞（14.3%）を大きく上回っている。

第５回 次代のユニオンリーダー調査

労働調査協議会

【おねがい】

本調査は、労働調査協議会が労働組合に呼びかけ、5～10年先の組合活動を中心的に担うと期待される組合役員を対象に、継続的に実施しているものです。第５回目にあたる今回調査では、組合役員像ならびに組合役員の組合活動に対する意識の現状と過去調査からの変化を明らかにするとともに、“ウィズコロナ”、“アフターコロナ”を見据えた組合活動のあり方、さらには次代のユニオンリーダーたちが目指す労働組合運動の方向性を探ることを目的としています。

調査結果は全体をまとめて集計しますので、個人的な事柄が外部に知られることはありません。日頃思っていること、考えていることなど、ありのままを記入して下さい。

【記入上の注意】

①回答は、とくにことわりのない限り、各設問にある□の中に該当する番号や数字を記入して下さい。また、設問によっては、該当する番号を○で囲んでいただく形式もありますので、注意してご回答下さい。

②記入済の調査票は、調査票用封筒に入れ、担当者に渡して下さい。

Ｆ１　雇用区分

１．正規社員・職員　98.5%　　２．非正規社員・職員　1.4%　　ＮＡ　0.1%

Ｆ２　性別

１．男性　82.0%　　２．女性　17.7%　　３．どちらでもない　0.2%　　ＮＡ　0.1%

Ｆ３　年齢

１．24歳以下	4.2%	３．30～34歳	30.5%	５．40歳以上	14.3%		
２．25～29歳	21.1%	４．35～39歳	29.8%	ＮＡ	---	平均年齢34.0歳	

Ｆ４　現在の勤務先での勤続年数

１．2年以下	8.6%	４．10～14年	26.8%	７．25年以上	0.3%		
２．3～4年	12.1%	５．15～19年	15.0%	ＮＡ	0.8%		
３．5～9年	31.4%	６．20～24年	4.8%			平均勤続年数10.1年	

Ｆ５　学歴

１．中卒	0.3%	３．高専・専門学校卒	7.4%	５．大卒	53.1%
２．高卒	25.7%	４．短大卒	1.8%	６．大学院修了	11.6%
				ＮＡ	0.1%

Ｆ６　職種（専従役員の方は専従になる直前の職種）

１．技能系	12.1%	３．技術系	22.0%	５．その他	7.5%
２．事務系	24.2%	４．営業・販売・サービス系	33.4%	ＮＡ	0.8%

Ｆ７　配偶者（パートナー・事実婚を含む）の有無

１．あり　57.9%　　２．なし　42.0%　　ＮＡ　0.1%

Ｆ８　子どもの有無

１．あり　42.9%　　２．なし　56.9%　　ＮＡ　0.2%

Ｆ９　所属

１．産別レベル・産業別組合・中央本部	---	５．単組レベル・企業別組合・地方組織	3.6%
２．産別レベル・産業別組合・地方組織	---	６．単組レベル・企業別組合・支部	40.8%
３．企業連・グループ労連（労協・連合など）	8.6%	７．単組レベル・企業別組合・分会（部会）	12.2%
４．単組レベル・企業別組合・中央本部	34.8%	８．その他	---
		ＮＡ	---

Ｆ10　組合の役職（Ｆ９で回答した所属の役職をお答え下さい）

１．委員長・副委員長・書記長（事務局長など）の三役	21.0%	４．職場委員・分会役員など	10.1%
２．執行委員・役員	54.0%	５．その他	3.5%
３．青年・女性委員（部員）	11.3%	ＮＡ	0.2%

F 11　現在の身分

1．専従	22.1%	2．非専従	76.7%	ＮＡ	1.2%

F 12　役員経験年数（Ａ、Ｂそれぞれ通算の経験年数を記入して下さい）

Ａ：職場委員・分会役員、青年・女性委員などの経験

1．2 年未満	48.1%	3．4 年以上	13.9%	5．8 年以上	6.8%	
2．2 年以上	24.2%	4．6 年以上	6.0%	ＮＡ	0.9%	平均　2.5 年

Ｂ：支部執行委員・役員以上の経験

1．2 年未満	46.1%	3．4 年以上	13.6%	5．8 年以上	8.6%	
2．2 年以上	22.9%	4．6 年以上	7.8%	ＮＡ	0.9%	平均　2.8 年

F 13　組合活動に振り向けている１週間あたりの時間数（Ａ：通常の週、Ｂ：最も長い週）

Ａ：通常の週

1．　0 時間	10.2%	5．20～30 時間未満	1.0%	9．60～70 時間未満	0.4%
2．　5 時間未満	55.5%	6．30～40 時間未満	2.2%	10．70 時間以上	0.4%
3．　5～10 時間未満	8.2%	7．40～50 時間未満	11.0%	ＮＡ	4.1%
4．10～20 時間未満	4.2%	8．50～60 時間未満	2.8%		平均 9.7 時間

Ｂ：最も長い週

1．　0 時間	2.5%	6．30～40 時間未満	2.9%	11．80～ 90 時間未満	0.8%
2．　5 時間未満	31.9%	7．40～50 時間未満	6.2%	12．90～100 時間未満	0.2%
3．　5～10 時間未満	19.1%	8．50～60 時間未満	4.5%	13．100 時間以上	0.4%
4．10～20 時間未満	17.5%	9．60～70 時間未満	3.6%	ＮＡ	3.4%
5．20～30 時間未満	5.8%	10．70～80 時間未満	1.3%		平均 15.9 時間

F 14　１週間あたりの時間外労働時間数（Ａ：通常の週、Ｂ：最も長い週）

Ａ：通常の週

1．　0 時間	16.8%	5．20～30 時間未満	2.3%	9．60～70 時間未満	0.1%
2．　5 時間未満	31.7%	6．30～40 時間未満	0.7%	10．70 時間以上	0.1%
3．　5～10 時間未満	27.3%	7．40～50 時間未満	1.9%	ＮＡ	2.4%
4．10～20 時間未満	16.5%	8．50～60 時間未満	0.4%		平均　6.1 時間

Ｂ：最も長い週

1．　0 時間	6.3%	5．20～30 時間未満	15.0%	9．60～70 時間未満	0.7%
2．　5 時間未満	16.3%	6．30～40 時間未満	3.6%	10．70 時間以上	1.0%
3．　5～10 時間未満	15.1%	7．40～50 時間未満	2.8%	ＮＡ	2.6%
4．10～20 時間未満	35.5%	8．50～60 時間未満	1.2%		平均 13.2 時間

F 15　現在所属する、あるいは所属していた職場（工場・事業所・営業所）の従業員規模

1．30 人未満	14.2%	4．300～499 人	9.6%	7．3,000～4,999 人	4.1%
2．30～99 人	15.4%	5．500～999 人	11.9%	8．5,000～9,999 人	3.2%
3．100～299 人	20.6%	6．1,000～2,999 人	14.2%	9．10,000 人以上	5.8%
				ＮＡ	0.9%
					平均 1,613 人

Ｑ１　あなたは、一般組合員の時、組合活動にどの程度参加していましたか。

1．積極的に参加していた	9.9%	3．あまり参加していなかった	36.3%		
2．できる限り参加していた	44.2%	4．まったく参加していなかった	9.4%	ＮＡ	0.3%

Ｑ２　あなたが、青年・女性委員（部員）や職場委員、分会役員など、Ａ：初めて組合の業務に携わることになったきっかけ、また、Ｂ：執行委員・役員になったきっかけ（執行委員・役員以上の方）はどのようなものでしたか。以下の中から、ＡとＢそれぞれについて、あてはまる番号を記入してください。なお、Ｆ10 で３または４の方は、Ａのみ回答して下さい。

Ａ：初めて組合の業務に携わることになったきっかけ

1．自ら率先して	3.7%	5．順番で	21.1%
2．上司に勧められて	13.6%	6．その他	3.3%
3．職場の同僚に勧められて	15.7%	7．あてはまらない	3.0%
4．組合役員に勧められて	38.9%	ＮＡ	0.6%

Ｂ：執行委員・役員になったきっかけ

1．自ら率先して	4.0%	5．順番で	7.8%
2．上司に勧められて	10.1%	6．その他	3.3%
3．職場の同僚に勧められて	4.0%	7．あてはまらない	5.3%
4．組合役員に勧められて	56.0%	ＮＡ	9.4%

Ｑ３　あなたが、組合役員・委員（部員）を引き受けた主な理由はどのようなものでしたか。以下の中から、あてはまるものを３つ以内で選んで下さい。

１．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%
２．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%
３．これからの昇進や昇格にとって有利になる	7.7%
４．賃金や労働条件を改善したい	16.5%
５．仕事や処遇面の差別、人事の不公平などを撤廃したい	13.1%
６．出身職場や事業所の声を反映したい	17.8%
７．健全な労使関係を構築したい	8.3%
８．社会や政治の変革につくしたい	1.4%
９．なんとなく面白そう	17.4%
10．世話役活動が好き	6.2%
11．職場での仕事にもの足りなさを感じる	4.7%
12．ことわる理由がない	33.5%
13．その他	11.5%
ＮＡ	0.7%

Ｑ４Ａ　あなたは、これまでにどのような組合業務を経験してきましたか。以下の中から、あてはまるものをすべて選び、番号に○をつけて下さい。

１．賃金・労働条件	44.8%	６．青年	31.9%	11．国際	3.0%
２．産業・経営対策	19.4%	７．男女平等	15.5%	12．企画	19.8%
３．組織対策	31.1%	８．広報・教育	31.8%	13．総務・財政	13.3%
４．安全衛生	33.8%	９．政治	30.7%	14．その他	3.5%
５．共済	30.5%	10．社会貢献	22.2%	15．わからない	11.4%
				ＮＡ	1.2%

Ｑ４Ｂ　また、上記で○をつけた業務の中で、最も長く経験した業務はどれですか。
１つだけ選んで、番号を記入して下さい。

１．賃金・労働条件	19.2%	６．青年	18.0%	11．国際	0.1%
２．産業・経営対策	4.0%	７．男女平等	1.7%	12．企画	4.6%
３．組織対策	8.6%	８．広報・教育	9.3%	13．総務・財政	2.6%
４．安全衛生	6.1%	９．政治	2.4%	14．その他	3.5%
５．共済	5.3%	10．社会貢献	1.7%	15．わからない	8.9%
				ＮＡ	4.2%

Ｑ５　あなたの職場では、以下のような取り組みを、日頃どの程度行っていますか。以下のａ～ｈそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけて下さい。

	日常的に行っている	ときどき行っている	あまり行っていない	まったく行っていない	よくわからない	ＮＡ
a　組合員から直接意見や要望を聞く職場会議（対話会）などの開催	14.3%	50.1%	24.1%	7.5%	3.9%	0.2%
b　組合行事（レクリエーション）などの開催	8.3%	49.0%	27.5%	12.2%	2.9%	0.2%
c　組合の動きなどに関する組合員への報告や伝達	32.9%	50.2%	12.0%	2.6%	2.0%	0.3%
d　機関紙やビラなどの発行	35.5%	35.8%	14.2%	10.7%	3.4%	0.4%
e　職場環境や安全衛生などのチェックを行うための職場巡回	15.4%	35.1%	28.0%	15.2%	6.0%	0.4%
f　組合員向けの学習会や勉強会の開催	7.2%	43.2%	29.8%	14.9%	4.6%	0.3%
g　各種相談活動	21.1%	36.7%	26.4%	9.0%	6.3%	0.4%
h　共済への加入の働きかけ	14.6%	46.5%	23.8%	9.8%	4.8%	0.4%

Ｑ６　あなたは日頃、労働組合やその活動について、どのように感じていますか。以下のａ～ｋそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけて下さい。

	そう思う	ある程度そう思う	あまりそう思わない	そう思わない	ＮＡ
a　組合員が気軽に参加できる活動が少ない	14.8%	46.9%	33.4%	4.3%	0.7%
b　組合員である以上、組合からの協力要請に応えるのは当然だ	12.6%	51.9%	28.1%	6.9%	0.4%
c　組合活動の情報は、組合員に正確に提供され、共有されている	14.0%	60.1%	22.9%	2.7%	0.3%
d　執行部は会社の情報を、組合員に正確に伝達している	21.5%	63.7%	13.0%	1.3%	0.5%
e　職場問題の改善にあたっては、組合の果たす役割が大きい	32.5%	53.5%	11.9%	1.7%	0.4%
f　生活の改善にあたっては、組合の果たす役割が大きい	23.1%	51.7%	22.5%	2.4%	0.4%
g　職場集会などでは、組合員からよく意見が出ている	7.0%	40.1%	42.7%	9.5%	0.6%
h　執行部は経営に対して、組合員の立場から発言している	29.4%	57.7%	10.6%	1.7%	0.7%
i　組合の方向性と自分の考え方には温度差がある	6.3%	22.8%	56.5%	13.6%	0.8%
j　組合費に見合った組合活動が行われている	11.9%	56.4%	24.8%	6.3%	0.6%
k　組合員は労働組合運動に何も期待していない	6.3%	33.9%	49.2%	10.0%	0.6%

Ｑ７　あなたは、組合役員・委員として育成されているという実感がありますか。

１．大いにある	16.2%	４．あまりない	9.9%
２．ある程度はある	48.6%	５．まったくない	3.2%
３．どちらともいえない	21.9%	ＮＡ	0.1%

Ｑ８　あなたは、組合活動に充実感を感じていますか、いませんか。

１．感じている	13.7%	４．どちらかといえば感じていない	9.7%
２．どちらかといえば感じている	40.7%	５．感じていない	4.7%
３．どちらともいえない	31.0%	ＮＡ	0.2%

Ｑ９　あなたが、組合活動を続ける中で感じる悩みや不満などについて、以下の中から、あてはまるものをすべて選び、番号に○をつけて下さい。

１．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%
２．今後の仕事上の昇進・昇格が心配である	12.4%
３．組合業務が忙しくて仕事に支障をきたす	21.4%
４．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%
５．仕事が忙しくて組合業務ができない	30.2%
６．組合活動の成果が感じられない	19.9%
７．組合の方針や姿勢に疑問を感じる	10.5%
８．組合役員・委員としての悩みを相談する相手がいない	6.5%
９．組合内の人間関係がよくない	3.5%
10．組合活動の中で能力を発揮できない	3.3%
11．自分の考えや提案が取り入れられない	2.5%
12．他組合の役員・委員と接する機会が少ない	13.1%
13．今後の組合役員・委員としての将来が心配である	13.6%
14．組合員とのコミュニケーションの機会が少ない	16.0%
15．代わりの人がいないので役員・委員をやめられない	22.0%
16．自分は役員・委員に向いていない	12.9%
17．その他	3.4%
18．とくに悩みや不満はない	15.0%
ＮＡ	0.9%

Q10　あなたは、組合活動を続ける中で、次のような経験が最近どの程度ありますか。以下のａ～ｎそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけて下さい。

	よく経験する	ときどき経験する	あまり経験しない	そのような経験はない	ＮＡ
a　支部・単組の執行部へのなり手がいない	36.8%	34.3%	17.1%	11.3%	0.4%
b　組合役員と組合員との間で、組合についての考え方の違いを感じる	14.6%	41.5%	34.0%	9.3%	0.7%
c　組合の意思決定が三役主導で行われ、他の役員の意見があまり反映されない	3.9%	20.6%	52.6%	22.5%	0.4%
d　職種間で組合員の利害調整が難しくなっている	5.9%	27.9%	45.9%	19.7%	0.6%
e　組合活動に理解のない上司が増えている	8.1%	28.7%	43.8%	19.1%	0.4%
f　組合財政悪化のもとで、組合の取り組みが縮小している	5.1%	18.7%	46.1%	29.5%	0.7%
g　組合役員がすぐに変わってしまい、経験が蓄積・継承されていない	7.3%	26.8%	44.7%	20.7%	0.6%
h　産別や連合の地方組織の活動への参加・協力が負担になっている	11.5%	33.9%	37.8%	16.2%	0.6%
i　女性が組合活動に積極的に参画できるような配慮が十分ではない	6.1%	22.7%	44.9%	25.8%	0.5%
j　組合役員間で、組合についての考え方の違いが大きい	4.6%	22.9%	51.0%	20.9%	0.7%
k　組合の職場会議（対話会）や集会への参加状況が悪い	16.8%	37.1%	32.7%	12.7%	0.7%
l　決められた行事や会議、活動にしか取り組んでいない	10.0%	42.2%	36.4%	10.9%	0.4%
m　憧れや目標となる先輩役員がいない	11.0%	29.2%	39.3%	19.9%	0.5%
n　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	28.5%	35.2%	24.3%	11.4%	0.6%

Q11　あなたは、組合関係の役職の継続についてどのように考えていますか。

1．続けてやりたいと思う　22.5%
2．他にやる人がいなければやってもよい　26.0%
3．どちらともいえない　30.1%
4．できるだけやりたくない　15.5%
5．全くやりたくない　5.8%
ＮＡ　0.1%

Q12　あなたがやりたい、やってもよい役職はどこまでですか。

1．執行委員・役員になる以前のレベル　24.2%
2．支部執行委員レベル　22.7%
3．支部三役レベル　13.5%
4．単組執行委員レベル　16.5%
5．単組三役レベル　15.8%
6．産別役員レベル（含む地方組織）　2.3%
7．連合役員レベル（含む地方組織）　3.5%
ＮＡ　1.5%

Q13　あなたは、後輩などに組合役員・委員になることを勧めますか。

1．積極的に勧める　16.6%
2．ある程度は勧める　61.5%
3．あまり勧めない　17.4%
4．まったく勧めない　4.2%
ＮＡ　0.3%

Q14　あなたは、組合役員の最も有効な人材育成方法は何だと思いますか。以下の中から、有効だと考えるものを3つ以内で選んで下さい。

1．三役や先輩役員との意見交換や議論	45.8%
2．上部組織の役員との意見交換や議論	19.7%
3．一般組合員との定期的な対話	38.3%
4．他の企業の組合役員との交流や意見交換	30.9%
5．組合の方針や政策立案作業への参画	15.5%
6．レクリエーションや学習会などへの企画や運営	30.7%
7．労使協議・交渉への出席や発言	31.1%
8．先輩役員による助言やサポート（1on1 や個別ミーティングなど）	16.3%
9．上部組織や外部機関が実施する研修やセミナーへの参加	19.4%
10．自己啓発	8.5%
11．その他	1.7%
ＮＡ	1.2%

Q15　あなたは、組合員にとって労働組合は頼りになる組織になっていると思いますか、思いませんか。

1．頼りになっている	18.8%	4．どちらかといえば頼りになっていない	6.2%
2．どちらかといえば頼りになっている	50.4%	5．頼りになっていない	2.4%
3．どちらともいえない	22.0%	ＮＡ	0.1%

Q16　次にあげる組合の取り組み課題に対して、労働組合の影響力はどの程度あると思いますか。以下のａ～ｍそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけて下さい。

	大いに影響力がある	やや影響力がある	あまり影響力はない	まったく影響力はない	ＮＡ
a　賃金・一時金・退職金の水準維持・引き上げ	43.7%	42.6%	11.3%	2.1%	0.2%
b　労働時間管理の適正化	34.1%	47.7%	15.0%	2.8%	0.3%
c　定年制度、継続雇用制度の設計・運用	24.8%	53.8%	18.8%	2.4%	0.2%
d　雇用の維持・確保	30.8%	48.2%	17.7%	3.1%	0.3%
e　要員（人員）配置の適正化	10.7%	37.5%	41.7%	9.7%	0.4%
f　教育訓練や能力開発など、人材育成の取り組み	9.3%	39.5%	43.7%	7.3%	0.2%
g　安全衛生やメンタルヘルス対策	20.3%	55.6%	20.8%	3.1%	0.2%
h　職場における男女平等の実現	15.7%	49.6%	29.5%	4.8%	0.3%
i　育児や介護との両立支援に向けた取り組み	25.1%	53.9%	18.1%	2.6%	0.3%
j　直接雇用する非正規労働者の処遇改善	17.2%	43.7%	31.6%	7.3%	0.3%
k　企業行動や経営に対するチェック	18.4%	47.2%	29.5%	4.6%	0.3%
l　国の政策決定などに対する政治活動	13.2%	45.9%	34.3%	6.4%	0.2%
m　ボランティアなどの社会貢献活動	17.1%	51.3%	27.0%	4.4%	0.2%

Q17　あなたの組合では、大会や中央委員会、執行委員会などの決議・執行機関を除く下記のような組合活動において、オンライン会議システム（Zoom、Teams 等）を活用していますか。活用している活動について、あてはまるものをすべて選び、番号に○をつけて下さい。

1．職場集会・対話会	47.9%
2．レクリエーション	30.0%
3．学習会や勉強会	44.1%
4．相談活動	15.1%
5．職場のチェック（残業や安全衛生など）	9.6%
6．組合役員間の会議・打ち合わせ	56.8%
7．組合役員間の交流・懇親	27.5%
8．その他	1.5%
9．オンライン会議システムは活用していない	18.8%
ＮＡ	2.4%

Q18　組合活動において、オンラインツールの活用によるメリットはありましたか。以下の中から、あてはまるものをすべて選び、番号に○をつけて下さい。

1．	組合員からの意見や要望が多くあがるようになった	9.9%
2．	これまで参加が難しかった組合員が参加してくれるようになった	36.9%
3．	個別の相談を受けやすくなった	6.7%
4．	労働組合のホームページやＳＮＳ等へのアクセスが増えた	5.0%
5．	機関紙や会議資料などのペーパーレス化が進んだ	21.6%
6．	取り組みの幅が広がった	19.8%
7．	組合役員間の会議や打ち合わせなどがやりやすくなった	31.7%
8．	時間を有効に使えるようになった	45.3%
9．	組合活動と、仕事や家庭生活との両立がしやすくなった	19.3%
10.	その他	1.7%
11.	とくにメリットを感じることはない	8.5%
12.	オンラインツールは活用していない	17.8%
	ＮＡ	2.2%

Q19　組合活動におけるオンラインツールの活用で、何か悩んでいることや苦労している点はありますか。以下の中から、あてはまるものをすべて選び、番号に○をつけて下さい。

1．	職場の様子がわかりにくくなっていること	25.6%
2．	組合員の意見や要望を把握しづらくなっていること	18.6%
3．	レクリエーションや学習会などへの参加数が減っていること	11.6%
4．	組合員間で話したり、交流したりする機会が減っていること	32.2%
5．	組合役員間の意見交換がしづらくなっていること	17.8%
6．	会議資料の作成などの手間が増えていること	5.8%
7．	ＩＴスキルを持つ特定の役員に仕事が集中してしまうこと	11.0%
8．	オンライン設備の設置や利用にコストがかかること	9.1%
9．	仕事の引き継ぎや組合役員の育成が難しくなっていること	10.8%
10.	次の役員候補を見つけるのが難しくなっていること	13.5%
11.	その他	3.5%
12.	悩みや苦労していることはとくにない	29.6%
	ＮＡ	5.0%

Q20Ａ　あなたは、どの政党を支持していますか。

1．自民党	14.4%	4．共産党	0.6%	7．社民党	0.4%
2．立憲民主党	14.0%	5．日本維新の会	4.2%	8．その他の政党	0.7%
3．公明党	1.6%	6．国民民主党	30.7%	9．支持する政党はない	32.9%
				ＮＡ	0.6%

Q20Ｂ　（Q20Ａで「9」に回答した方）支持する政党がない理由は何ですか。以下の中から、あてはまるものを２つ以内で選んで下さい。

1．信頼できる政党がないから	30.3%
2．政党の主張がよくわからないから	13.2%
3．その時々で自分の考えに近い政党を支持するから	45.2%
4．特定の政党を支持しても政治は変わりそうにないから	11.7%
5．そもそも既成政党には期待していないから	9.0%
6．政党政治そのものに意味がないから	4.3%
7．支持する政治家がいないから	11.9%
8．政治には関心がないから	13.4%
9．なんとなく	7.4%
ＮＡ	0.3%

Q21　組合役員の育成や労働組合のあり方として、あなたの考え方に近いのはどれですか。(1) ～ (6) それぞれについて、あてはまる番号に○をつけて下さい。

	aの考え	aに賛成	どちらかといえばaに賛成	どちらともいえない	どちらかといえばbに賛成	bに賛成	NA	bの考え
(1)	組合役員は多くの人が経験できるように短期間で交代した方がいい	15.0%	26.9%	31.9%	21.0%	5.0%	0.2%	組合役員は特定の人に長く経験してもらった方がいい
(2)	組合役員は色々な業務が経験できるように育成するべきだ	21.2%	40.5%	24.7%	10.7%	2.8%	0.2%	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るべきだ
(3)	組合活動は、人と直接会うことを基本に取り組むべきだ	23.5%	32.9%	29.2%	8.6%	5.7%	0.2%	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
(4)	女性枠を設けるなどして、女性役員の人数を増やすことを優先すべきだ	12.1%	17.5%	21.5%	23.9%	24.8%	0.2%	女性を男性と区別せずに、組合役員にふさわしい人材に育てることを優先すべきだ
(5)	政策制度の実現のためには、特定の政党との支持・協力関係を維持するべきだ	8.0%	16.9%	31.5%	22.5%	20.9%	0.3%	特定の政党にこだわらず、政策の中身に応じて、その都度支持・協力関係を持つ政党を選ぶべきだ
(6)	企業別組合の枠を超えた横のつながりや連帯を重視すべきだ	22.6%	37.1%	29.3%	7.2%	3.6%	0.2%	企業別組合の枠内での活動に専念すべきだ

Q22　あなたは、次のような考え方に賛成ですか、反対ですか。以下のａ～ｅそれぞれについて、あてはまる番号に○をつけて下さい。

	賛成	どちらかといえば賛成	どちらともいえない	どちらかといえば反対	反対	NA
a　雇用が不安定になっても転職しやすい社会をめざすべきだ	16.4%	22.4%	32.0%	19.8%	9.1%	0.3%
b　所得の再分配を通じて、格差をより小さくすることが重要だ	13.9%	31.4%	34.3%	14.3%	5.7%	0.4%
c　税などの個人負担を増やしてでも社会保障を充実すべきだ	7.5%	20.2%	38.1%	24.1%	9.8%	0.4%
d　正規労働者は自らの雇用や処遇を見直してでも、非正規労働者の雇用確保や処遇改善に取り組むべきだ	4.6%	16.6%	42.1%	23.8%	12.4%	0.6%
e　労働力不足への対応のため、外国人労働者をもっと増やすべきだ	6.8%	23.1%	40.8%	17.7%	11.2%	0.4%

○労働組合の現状をみて、どのような点に問題があると思いますか。

－ご協力ありがとうございました－

労働組合のための調査情報誌

月刊　『労　働　調　査』

年間購読料12，000円（送料、消費税込み）

最近号の特集一覧

2021年７月号　男性の家事･育児への参加促進における課題と取り組み
８月号　コロナ禍の外国人労働者と労働組合の支援活動
９月号　最低賃金の意義を考える
10月号　労働相談活動の現状と課題
11月・12月号　Ⅰ．労働組合のＩＴ活用
Ⅱ．労調協の仕事、この１年
2022年１月号　労働組合はジェンダー平等を
２月号　勤労者の生活の現状と今後の課題
３月号　停滞する日本の賃金水準と労働組合
４月号　純粋持株会社における労使関係
５月号　観光産業の現状と労働組合の取り組み
６月号　労働教育の取り組み
７月号　ジョブ型を考える
2022年８月号　2021～2022年 労調協共同調査「第5回 次代のユニオンリーダー調査」調査報告
９月号　「家族」の変化と仕事、生活
10月号　コロナ下における勤労者の生活と意識
11月・12月号　Ⅰ．物価上昇の下での賃金交渉
Ⅱ．労調協の仕事、この１年
2023年１月号　教育費・奨学金の現状と課題
２月号　勤労者の生活の現状と課題
３月号　労働時間　上限規制への対応
４月号　貧困・セーフティーネット
５月号　ビジネスと人権
６月号　ハラスメントのない社会へ
７月号　介護労働者を取り巻く問題状況と今後の課題

ワンポイント・ブックレビュー

山田一成編著『ウェブ調査の基礎　ー実例で考える設計と管理』誠信書房（2023年）

タイトルは「ウェブ調査の基礎」だが、ウェブ調査を日々実践しているものにとって、ウェブ調査の最前線とも言うべき著作である。

調査の現場ではウェブ調査はすでに代表的な調査手法となっている。ウェブ調査は大規模サンプルを対象に低価格、短期間で実施でき、また、属性に応じて対象者を絞り込むことができ、さらに、調査票の回答画面に画像や動画、注釈などを入れられるなどレイアウトの自由度が大幅に拡充できる。

一方、デメリットとしては、インターネットの利用状況によるサンプルの偏りや二重回答などといった代表性の問題や、ＰＣ、スマホといった回答デバイスによる回答結果の違い、そして回答途中での中止などの問題があると指摘されてきた。

本書の目的は、こうしたメリットを活かしつつ、デメリットとして指摘されてきた点をいかに克服するか、その技術的な基盤を紹介、提供しようとしたものである。調査設計時の問題を具体的に取り上げて、今後の研究課題を示している。

労働組合の組織及び組合員を対象にしたウェブ調査の場合、対象組織及び対象者の属性をある程度把握して実施する。また、スマホの普及により個人調査ではほぼ回答デバイスは固定されるようになった。さらに調査対象者の大幅な拡大により、属性の事前把握とともにサンプルの偏りも大幅に修正されるようになった。

こうした点を踏まえて、ウェブ調査の実施においてきわめて注目すべき論点を本書より紹介すると、下記のようになる。

選択肢の作成において悩ましいのが「どちらともいえない」「どちらでもない」といった中間選択肢による調査結果の変化の問題である。この問題はウェブ、ペーパー調査にかかわらず発生しており、極端な選択を避ける日本人の特性により分析を困難にしてきた。この点を検討したのが第６章「調査回答における中間選択」である。しかし、ウェブにおける多様なチェックにもかかわらず未だ検討の余地が多く残された課題のようである。

スマホによる回答による回答の質の低下について検討したのが第９章「回答デバイスと回答の質」である。その結果、ＰＣ回答と比べスマホ回答の質の低下は確認できないとのことである。止められないデバイス進化によるゆがみは生じていないという結果は安心できた。

また、第10章「回答時間と回答中断行動」では、回答を途中で中断した人における中断時間の長短から生じる問題や、著しく早く回答を終える人と、回答を中断し長い時間をかけて回答する人とを比べた場合の回答の質について検討している。予想外に是正が必要なほどの問題はでていないようである。

ところで設問におけるＭＡ（マルチアンサー）と個別強制選択形式（例：ひとつ選択）との間の問題について検討したのが第２章「複数回答形式と個別強制選択形式の比較」と第３章「複数回答形式と個別強制選択形式の比較」である。回答形式により項目の回答数の違いが出る点は調査実施者として見逃せない。できる限り多くの項目をあげて頂くのであれば、項目それぞれについて質問する個別強制選択形式が優位と思われる。しかし、「重要なものを」すべてあげてもらっては調査の意味がなくなる。違いを出すのであれば、３つ以内回答や５つ以内回答など選択数を限定した複数回答形式がベストかもしれない。

なお、「非常に満足」などの選択肢を５段階などで用意し選択してもらう回答方法（リッカート尺度）に対し、スライダー尺度の有効性を検討したのが第４章「両極型スライダー尺度の有効性評価」と第５章「単極型スライダー尺度の有効性評価」である。しかし、スライダー尺度は組合調査ではなじみがなく、また時系列比較の困難が生じるが、ウェブ調査の可能性の拡大という点では注目すべき手法といえるだろう。

いずれにしろ本書は、ウェブ調査を戦略的に進めるものにとって克服すべき多くの課題を提示しており、最前線の書籍として活用すべきものといえるだろう。（西村　博史）

労調協の共同調査

労働調査協議会（労調協）は、わが国で最初に設立された労働組合のための総合調査研究センターです。労働組合が基金をだしあい、労働組合と力を合わせて、労働問題を調査・研究し、これを組合活動に役立てていくことを使命に設立されました。その後、使命の実現に向け、一貫して、政府・経営者・政党から独立した立場を守り、つねに労働組合と力を合わせ調査・研究に取り組んでいます。

労調協では労働組合から受託する調査・研究とともに、会員組合を中心に呼びかけて実施する共同調査にも事業として取り組んでいます。共同調査では、そのときどきで労働組合に必要とされるテーマを取り上げ、調査・研究の成果を広く社会に発信しています。近年のテーマは以下の通りです。

共同調査における近年の調査テーマ

「定年後の雇用者の仕事と生活における諸問題と今後の取り組み課題」（2010年）

「人と人のつながりに関するアンケート調査」（2012年）

「第４回次代のユニオンリーダー調査」（2015年）

「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」（2019年）

「第５回次代のユニオンリーダー調査」（2022年）

労調協のホームページでは調査結果の概要などを掲載しています。ご活用ください。
（https://www.rochokyo.gr.jp/html/kyoudou.html）

労調協　共同調査

労調協　労働調査協議会（LABOUR RESEARCH COUNCIL）
〒100-0011 東京都千代田区内幸町1-3-1 幸ビルディング6F
TEL. 03-6257-3883　FAX. 03-6257-3884　https://www.rochokyo.gr.jp/

労働調査
編集発行人（発行所）小倉義和　東京都千代田区内幸町一丁目三番一号　労働調査協議会　電話（六二五七）三八八三㈹
年間購読料・消費税込一二、〇〇〇円