

キャリアとしての組合経験

—女性の担い手確保に向けて—

縫部 浩子
連合 総合企画局次長

はじめに——組合役員は魅力のあるキャリアといえるのか

組合運営上の大きな課題に、役員のなり手不足がある。労働調査協議会「第5回次代のユニオンリーダー調査」によれば、組合役員になることが「魅力あるキャリアでなくなっている」との回答が6割を超え、調査の回を追うごとに割合は上昇している。さらに、専従者でみると、「仕事や職場の変化についていけない」「今後の組合役員としての将来が心配」「今後の仕事上の昇進・昇格が心配」など、自身のキャリアに対する不安の声が少なくない。

実際、長年組合専従ののち職場に戻った役員OB・OGからは、職場復帰後、仕事に慣れるのに苦労したという話を聞く。組合活動を通して得られる「何か」がなければ、役員のなり手は増えないどころか、やりがいにも参加にもつながらないのではないだろうか。

そこで、役員のなり手が増えるよう、組合でしかできない経験は何か、その経験や学びがキャリアにどう活かしたかなど、キャリア形成上の組合の魅力を探ってみたい。

一方、退任後のキャリア不安がある限り、組合役員のなり手は増えないのではないだろうか。将来不安を払しょくするためにも、組合役員経験はキャリアにプラスになる必要がある。もしそうでなければ、何が問題か、プラスとなるために何が必要か、組合は何ができるかを考えなければならない。

そこで、本稿では、職場復帰した組合専従役員経験者へのインタビューを通じて、役員経験の魅力、キャリアへの反映と課題等について把握し、各種調査や文献も参考にしながら考察を行うこととした。

先行研究から見る、組合役員経験とキャリアの実態

1. 役員経験から得られたもの

組合役員ならではの経験、やりがい、在任中に培ったスキルなど、多くの先行研究や意識調査で明らかになっている。

藤村（2019）は、組合役員経験は、「会社全体の動きがわかる」「社内外の人脈が広がる」「コミュニケーション能力が磨かれる」「人間の幅が広がる」と、職業人としての能力向上に役立つと指摘している。

原ほか（2020）は、非専従役員経験者に対して行ったインタビューの結果、役員経験により得られたものを図表1のように整理し、本務へポジティブに結びつけていることを明らかにした。

図表1 「役員経験により得られたもの」「役員としての役割遂行と意識や行動の変化」

カテゴリーG	カテゴリー	概念
組合経験により得られたもの	役員だからこそ得られた経験	多様な役員仲間との濃い関係性
		本務では作れない全国規模の人脈
		役員だからこそ会える上位者との交流
		役員だからこそその学習経験
	身についたこと	自分なりに考え判断基準を持つ
		伝え方や説得力が鍛えられる
		人や状況に応じたコミュニケーション
		巻き込み型のリーダーシップ
		視野や考え方の広がり
	キャリア自律意識	両立経験による生産性の向上
		柔軟な思考によるモチベーション管理
		役員活動は部活やビジネススクール
		マネジメントスキルの貯金
役員としての役割遂行と意識や行動の変化	キャリアプランの選択肢の広がり	
	役員経験からの知識・情報を本務に活かす	
	役員経験で得た思考力や発想力を本務に活かす	
	人脈を本務で活かす	
	社内外でのコミュニケーションスキルの活用	
	会社への愛着や本務への意欲向上	

出所：原ほか（2020）Table 3、Table 4をもとに筆者整理

また、専従役員経験者を対象に調査した原ほか（2022）では、専従役員を務めたことで、「組織をまわす経験」や「通常出会えない層を含む、社内外との幅広い交流・人脈」ができ、「会社の仕組みの深い理解」「自ら考え抜き発信する力」「総合的・長期的な視点」「多様な価値観への理解・受容」「人や周りを動かす力」といったスキルの向上に役立つことを示した。

女性役員についても、組合役員の経験が「生産性への意識拡大」「視野の広がり、視座の高まり」に役立つとともに、「組合と会社の成長」「個人の成長」の両面へ向かう意識が高まることが確認された（原ほか 2023）。

2. 組合退任後のキャリア

（1）キャリアコースの実態

こうした組合役員経験が退任後、どうキャリアに活かされているかといえば、先行研究はあまり見当たらず、その実態は明らかではない。組合役員のキャリアに着目した調査は、現役役員を対象とした調査は存在するが、退任後を追跡したものは多くはない。

キャリアコースの実態として、藤村（1995）は、ユニオン・リーダーが役職を降りた後にどこへ行くかを調査している。その結果によると、単一組織、単位組織ともに、書記長のみ組合内の上位役職に上がっていく確率が高くなるが、組合役員の多くが退任後は会社の仕事に戻る。この傾向は委員長において顕著で、（本部）委員長退任後はほとんど（約9割）が会社の仕事に戻り、その際、半数近くが管理

職または役員として復帰している。組合規模別にみると、管理職・役員として会社に復帰する割合は、規模が大きくなるほど上昇する傾向があり、単位組織で見れば、1,000人未満の企業で39.4%だが、5,000人以上では72.2%に上る。そこで、藤村は、「単位組織の巨大組合では、委員長になることが管理職への道になっているとあってよい」と考察している。

一方、組合におけるキャリアコースはというと、上部組織へのルートは極めて細く、巨大組織では本部委員長の1割弱が上部組織に上がっていくが、それ以下の規模ではほとんどゼロという。つまり、単組の役員にとって、上部団体への道はほんの例外的なものにすぎず、組合のキャリアは単組内で完結しているのが普通とされる。

(2) キャリアに対する将来不安

組合役員本人の意識はどうかというと、組合役員を務める上で、自身のキャリアに対する不安の声が少なくなく（第5回次代のユニオンリーダー調査）、原ほか（2022）では、「社内キャリアが途切れる」「職場能力の低下や現場感覚が薄れる」ことへの不安が挙げられている。21世紀研究会（1992）では、ユニオンリーダーに不安・不満を尋ねたところ、18.3%が「勇退後の保障がないこと」を挙げ、将来の進路希望として、「今の組織内でより責任のあるポストにつくこと」（22.0%）が最多で、続いて「職場復帰し経験が活かせる仕事につくこと」（17.3%）との回答が示された。しかし、藤村（1995）の調査が示すように組合内の道は極めて限られることから、退任後どこで組合経験を活かし、能力と経験を存分に発揮してもらえるかが重要である。

組合役員を取り巻く状況はさらに厳しくなっていると考えられる。萩原（2016）がインタビューした労組では、組合活動への支持低下と無関心の原因として、「成果主義の導入をきっかけとして、労組活動の経験は評価されないというキャリアロスへの警戒感や、労働組合の専従役員になれば一定期間、職場を離れることになることから起きるスキルロスへの不安が大きくなってきた」ことが作用していると指摘。職業キャリアを考えた時、専従役員を務めることへのハードルが一段と高くなっている。

3. 労働組合への女性参画

組合役員の人材確保に厳しさが増す一方で、女性活躍や多様性推進の観点から、かつて男社会であった労働組合にも女性登用が強く求められるようになってきている。しかし、多くのライフイベントに直面しがちな女性にとって、組合と生活の両立は大きな壁となる。また、女性専従役員にとって、女性のロールモデルが少なく、退任後のキャリアに対する不安は大きいと推察される。労働組合はキャリア不安の払しょくのみならず、女性が専従役員を担いやすい環境を整えていく必要がある。

阿部（2021）は、「労働組合を活性化させる鍵は、組合員によってばらつきを生じさせることなく、若年層、労働組合役員未経験者、女性組合員をどのように巻き込んでいくかである」と主張している。そのためには、女性はもちろん誰もが参画しやすい組合活動・運営体制にしていかなければならない。

そこで本稿では、職場復帰した女性専従役員に着目し、インタビュー調査を行うこととした。

組合経験は職場キャリアにどう活かしたか

——インタビュー調査から見てきた実態と課題

1. 調査概要

(1) 調査対象者

本調査は、「上部団体での専従経験」があり、「組合役員を退任後、職場復帰」した「女性」を対象とした。

上部団体での専従経験者とした理由は、職場から離れていることで、非専従者以上に自身の今後のキャリアに対する不安が浮かび上がっており（第5回次代のユニオンリーダー調査）、専従者にとって本業から完全に離れる不安は大きいと考えられるからである。

また、ほとんどの組合役員にとって、労働組合はあくまで一時的に働く場所であり、いずれ職場に戻ることが前提にある。将来のキャリア不安に対して、実際はどうだったのか把握するため、退任後の職場復帰を条件に加えた。さらに、女性役員を増やす必要があることから、女性に限定した。

これらの条件を満たす対象者のうち、協力を得たのは4名である。いずれも「自らの意思」で組合役員となり、単組・上部組織などでの専従経験を経て、現在は職場に戻って働く女性である。

(2) 実施時期・方法

2023年7月～9月にかけて、対面でインタビューを実施した（各1時間半程度）。

(3) 調査項目

「組合歴」「職場歴」に関する職務経歴を事前提供してもらった上で、以下の項目について時系列にインタビューを行った。

1) 入社時

①志望理由、採用職種

2) 組合役員在任中

【単組】①登用された経緯・抜擢理由、②単組ならではの経験、やりがい

【上部組織】①派遣された経緯・抜擢理由、②上部団体ならではの経験、やりがい

【共通】①組合役員を務めたことで得られたこと（能力、人間関係、考え方等）、②影響を受けた人、支援体制、③役員退任のタイミング・理由、職場復帰への不安（期待）

3) 職場復帰後

【直後】①直後の役職・業務、本人希望反映具合、②復帰して戸惑いを感じたこと（組合と職場のギャップ）、③周囲や上司の対応、支援体制

【～現在まで】①業務に最も活かされている組合経験、②業務に活かされていない組合経験、③今後のキャリア展望

4) その他（あれば）

①女性役員として活動する上で、組合の課題や改善点、②組合役員を経験したことで、自身への影響（行動・意識の変化、地域・社会活動への広がり等）

2. 結果と考察

（1）調査協力者のプロフィール

協力を得た女性4名は、執行委員以上の経験年数は12年～17年（うち専従は7年～17年）。いずれも産別や連合への派遣経験があり、役員退任時の年齢は40代。インタビュー時点で、職場復帰して1年半～約8年が経過している。

（2）インタビュー回答と考察

①役員経験により得られたもの

単組、上部団体それぞれの役員経験から得られたもの（やりがい、面白さ）について質問した。

「単組ならでは」の経験として、「月1回『対話の日』があり、執行部が職場を回り、1対1で全員にヒアリング。1年間で組合員全員と話すことができた」ことで、顔の見える活動にやりがいを感じたという声が聞かれた。女性が役員に加わったことで、「おじさん組合とみられていた組織に、女性や若手からの声が届くようになった」「女性にとって不公平な規定や経営方針が多く存在していた（慶弔金支給、研修参加機会、制服等）が、女性組合員の声を受けてどんどん変えていくことができた」など、組合に女性の声が届くようになり、その反映・反響にやりがいを持てたことがうかがえた。

「上部団体ならでは」の経験としては、「制度や仕組みを変えることが仕事で、規模がダイナミック」「それまで現場の動きしか知らなかったので全体が見えた」など、業務面でのやりがいが挙げられた。さらに全員共通の声として、他産別との交流、国際産別活動への参加、経営者団体・女性団体・社協などとの連携、ボランティア支援などを通して、「人脈や視野が広がった」との回答がなされた。

②職場の業務に活かされている（活かされていない）組合経験、スキル

職場復帰後、業務に活かされている組合経験については、「視野の広がり、ものの見方」「常に俯瞰して考えること」といった思考能力や、「コミュニケーション力」「外部との調整力」「ファシリテーションスキル（聴く力、要約力、会議運営能力）」といった対人関係能力が挙げられた。さらに「度胸」「突発対応力」といった柔軟性が磨かれ、調査協力者の一人は「『はい』か『Yes』で答えるの環境で精神的に鍛えられ、どんな困難でも耐え抜ける自信がついた」と回答し、昔ながらの組合文化でメンタル面が鍛えられたことがうかがえた。

一方、職場の業務に活かされていない組合経験については、復帰先の業務内容ややり方と異なるため、「文章を書く力（職場の資料はすべてパワポ作成）」「語学力」「平和、ジェンダー、社会貢献などの社会運動経験」などが挙げられた。また、組合経験で得た「人脈の広がり」だが、組合を離れてか

ら縁が切れてしまい、「せっかくの人脈やネットワークも、自ら動かなければつながらない」と残念がる回答も複数あった。

③職場復帰後の配属とキャリア展望

退任直後は皆、原職部門または組合休職時の所属に復帰していた。原職とは異なった場合の復帰先業務について感想を尋ねたところ、「組合休職のブランクとはほぼ初めての業務で、ゼロからのスタート。不安しかなかった」「総務人事部で、組合経験が活かせてよかった」といったコメントを得た。復帰先が組合業務と近い場合や元の業務であればスムーズに復帰でき、なじみのない業務の場合は心理的不安が大きく、慣れるまでに時間を要したこともうかがえた。

管理職として復帰したのは1名。単組三役経験者は面接のみの管理職登用試験が受験できたため、これを利用したとのこと。他3名については、「管理職になることは全く希望していない」、管理職になりたくても「組合休職により過年度評価がないため、2年間試験が受けられない」など、事情は様々であった。

その後、インタビュー時点（復帰後1年半～約8年経過）までに、人事異動や組織体制の変更等により、全員が未経験の業務を担当しており、必ずしも希望通りの担務に就けてきたとは言いがたい状況であった。

今後のキャリア展望として、現在の配属先でやりがいを見出し仕事ぶりも評価され、「現部署で後進を育てたい」と意欲を示す者がいる一方、復帰してからの日が浅い調査協力者からは、キャリアについて目下悩んでいる声も聞かれた。このうち一人は「周囲から『連合まで経験した組合キャリアがもっていない』と言われる。たしかにこんな経験した人はいない。管理職をめざす、支部委員長をめざすなど、どういうキャリアを進むべきか、まさに今悩んでいるところ」と、組合再登板の可能性も秘めていた。

④業務・キャリア上の悩み

復帰後に感じた業務上の悩みや戸惑いについて質問したところ、「十数年の業務知識がなく、仕事上はブランクになったかもしれない」「（組合休職した6年間で）業界の制度や職場内のシステム・オペが変わり、業務用語・基礎知識も見事に忘れていた。イチからのスタート。休職期間は、業務的には『失われた6年』といえる」との回答があった。いずれの回答者も変化のスピードの速い業界で働いており、組合専従期間は業務上のブランクとなり、キャッチアップのための苦労がうかがえた。

退任後、異動を複数回経験する中で、「業務知識のない社員に任せられる仕事はどうしても偏ってしまう」ため、途中、不得意な仕事を担当することもあり、ミスが増え一時体調を崩すこともあったというエピソードも聞かれた。

復帰のサポート体制については、「配慮や支援は特段なし」というケースもあったが、多くは上司や同僚からの理解・サポートを得られていた。未経験業務での職場復帰だった者は周囲のサポートのおか

げで、大きなつまずきはなく、スムーズに本務に戻れた様子である。復帰にあたって、業務知識のブランク、周囲の理解やサポート、本人の適性など、多方面でフォローが求められると考える。

⑤復帰後、組合との関係

現在、全員が組合員である（管理職として復帰した1名も、会社の人事制度改正により現在は一般社員）。

退任後、組合活動に参加しているのはごく一部で、ほとんどが参加していなかった。その理由について明確な答えは聞けなかったが、「三役を降りた後、組合でのふるまいがわからない。一般組合員と同様に参加してよいものか、その際どういうふるまいをしてよいのかわからず、何も参加できていない」と興味深いコメントが得られた。

さらに、一組合員に戻って組合を見た感想として、「組合活動に『楽しそう』が見えない。何をやっているのかわからない。秘密結社っぽい。可視化が必要」と率直な意見があった。

役員のみならず手不足に対して、多くが深刻さを実感しており、インタビュー時に、再び組合役員を打診されている人もいた。職場における組合役員の発掘という点では、自部署に適任者や対象者が在籍していないケースが多く、退任者自らが働きかけるような動きは見られなかった。「組合役員にふさわしい若手に目星をつけているが、職場で直接の接点がないため、声が掛けられない。代わりに職場委員に声掛けしてほしいが、職場委員と本人の関係性もあるので、なしてほしい人にアプローチできない」との指摘が聞かれ、一組合員に戻った時、部署の枠を越えてアプローチできないもどかしさがうかがえた。

⑥役員経験への評価

組合役員を務めたことについて、4名全員が口を揃えて「やってよかった」と明言した。こう評価するにあたり、就任から退任までの経緯も少し紹介しておきたい。

そもそも組合役員を引き受けたのは、「どうせ順番なら早めに済ませよう」「断る理由がない」「断ったが、組合が直属上司に話をつけており、上司から説得されて」といった消極的な理由によるものだった。引き受けた理由で目立ったのが、「NOといえない性格」（2名）や「基本断らない。できないという前にまずはやってみよう主義」との回答であった。熱心な声掛けは大事だといえる。

役員受諾の際、「1期やればいい。2年（1年）我慢しようと考えていた」（3名）のに、なぜ組合役員を続けようと思ったのか。「退任しようと考えていた1期目終盤に、役員間で男女平等の取り組みについてフリートーク。そこで出た、ある男性役員の『どうせ女性は腰掛け』発言に憤り。執行部がこんなことを言うか、この役員より早く降りてはダメだ、変えていかないと！と退任を取りやめた」「1年終わった時、わからないことが多いと感じて継続。以降、責任がついてきて辞められなくなった」など、結果的に10年以上にわたり役員を務めるに至っている。日々の活動の中で、「おかしい」「わからない」と感じる本人の感度の高さは言うまでもないが、組合の何かがよくも悪くも本人に刺さったといえる。

転機という点では、「そろそろ降りようと考えていた時に、派遣の話が舞い込んできた」という声が複数から聞かれ、上部組織への派遣も継続の大きなきっかけとなっている。

⑦女性役員にとっての後押し

女性が組合役員を続ける上で、何がネックとなり、何が効果的なのか。調査協力者のうち2名は、明確に女性専従役員を求める声を受けて就任し、連合や産別へ派遣されていた。1名は「上部団体に興味はあったが、自ら手を挙げることはなかった。女性役員を探す中で、名指しされたので引き受けた」、もう1名も「『どうしても女性専従役員がほしい。ぜひ来てほしい』と請われた」と語り、戸惑いはあったものの、直接指名されたことで受諾に至っている。

Facebook初の女性取締役シェリル・サンドバーグ（2013）は、「男性は女性よりチャンスに飛びつのが早い。対して女性は、新天地に移ることや新しい課題を探することに概ね慎重である」として、女性へチャレンジを促してきたという。その指摘通り、自ら手を挙げることのない女性に声掛けすることは大きいと思われる。

悩んでいる場面での一押しは大きい。実際、インタビューした一人は「急な転勤出向話のため断ろうと思っていた時、組合研修時代の上司から『良いチャンス！ぜひ行った方がいい』と背中を押された」ことが、組合生活に舵を切るターニングポイントとなったという。身近に、第三者的な立場で力添えできる組合経験者の存在は大きいと考える。

さらに、女性にとって、年齢は重要な要素である。単組委員長を打診されて断った経験を持つ一人は「もっと早く（若い時に）言われたら引き受けたかもしれない」とコメント。ライフイベントに多く直面しがちな女性をリーダーとして育成するのであれば、組合役員になる段階から年齢を考慮した育成が求められる。

⑧退任後に向けたキャリアプラン

退任理由はそれぞれで、うち2名は、業務復帰する上で年齢的なこと（退任時、いずれも40代後半）を挙げた。職場復帰するには、40代がギリギリと考えられる。また、公務労組においては組合専従休職年数もネックになっている。

退任後のキャリアプランについて、組合役員在任中からしっかり考えていたという声は聞かれなかった。「早い段階から将来を見据えて、組合としてのキャリアプランとステップを考えられるとよい。単組に戻る時、いきなり委員長を打診されて困惑した」「会社では求められる役割やスキルを可視化した人材育成プログラムがあり、そのための研修も用意されている。一方、組合にはない。組合専従だと会社の研修も事実上受講できない。組合で基本的スキルを肉付けしてあげられるような研修があるとよいかもしれない」など指摘がなされた。

日々の業務に追われる組合役員にとって、自身のキャリアについて考える余裕も機会も少ないと推察される。しかし、いずれ職場に戻ることを前提とするなら、キャリアプランを意識しないわけにはいかない。組合内でのキャリアと職場復帰後のキャリア、両方を考える必要があるだろう。とりわけ女性の場

合、役員経験者は数少なく、「女性初」であればなおさら、自力でキャリアプランを見通すことは難しい。石塚（2016）は、女性組合役員へのインタビューから、組合におけるキャリアパスが見えないことへの不安を明らかにしている。組合はキャリアモデルを提示し、役員自身がキャリアについて考える機会を定期的に設けるべきではないだろうか。

⑨組合役員としてのキャリアプラン

「組合はやり切った」と達成感をもって退任したのは1名のみ。程度の差はあれ、大多数が組合継続の意思を持ったまま、年齢や組織事情などで退任するに至っていた。「志半ば」と明言した一人は、周囲にも同じような思いの女性がいるという。

組合を続けたいという熱意を持ちながら退任せざるを得ない事態は極力避けるべきである。組合でのキャリアモデルを踏まえ、自身でキャリアプランを描き、それが実現するよう組合側も配慮、育成していけば、ある程度納得いくタイミングで退任できるのではと考える。

さらに、上部団体まで経験した役員経験者は、組合にとって大きな財産であり、新たに人材を発掘して育てるよりもはるかに人材育成の近道である。もし組合の世界に身を投じたいという人が出てきた場合、財政上の課題はあるが、組合で活躍してもらおう活動家のプロコースを設けてもよいのではないだろうか。

⑩非専従者にとって組合と仕事の両立

非専従時の活動について、複数から業務との両立の大変さについて強く指摘された。「第5回次代のユニオンリーダー調査」においても、組合活動が続ける中での悩みや不満として「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」が上位を占め、非専従役員にとって組合活動時間の確保は看過できない課題である。

先述した通り、インタビュー当時、調査協力者の一人は分会役員に声が掛かっているところだった。「非専従なので断りたい」と話していたが、その後結局引き受けたという。専従役員であればさほど悩まなかったそうだが、非専従での業務は長く専従を務めた役員にとっても大きな壁となっている。厚生労働省（2022）によれば、専従役員がいる組合は全体の23%しかなく、大多数の組合は非専従役員で運営されている。さらに、組織再編や事業所の縮小・集約に伴う人員減少、財政悪化などにより、専従者を置ける組合は減少傾向にある。非専従役員がいかに組合と仕事、家庭生活の両立を図り、持続可能な組合運営体制がとれるかがますます重要になってくる。

女性の担い手を増やすために労働組合として講じられる方策

インタビュー調査の結果、視野や人脈が大きく広がったことや様々なスキルが磨かれたこと、中にはライフワークともいえる活動に出会ったことなどで、組合役員を務めた満足度は極めて高く、組合経験

は人としての成長や生きがいにつながると思われる。一方、組合専従期間は本業から完全に離れるため、職業キャリア上、一定のブランクとなりうることが分かった。

本稿のテーマである「組合役員経験がキャリアにプラスになっているか」という問いについては、少数のインタビューであったこともあり、明快な結論は見出せなかった。しかし、聞き取りをする中で浮かび上がってきたことがある。以下、得られた示唆をもとに、組合経験がキャリアのプラスとなり、組合の担い手確保につながるよう、組合としてできる方策を提示したい。

1. 組合と職場のキャリア接続

退任後の配属先や業務は、組合での経験や本人希望が必ずしも反映されたものではなかった。退任後の処遇については組合ごとに一定のルールを定めているはずだが、経験のない業務部門に配属されるケースも少なくなく、専従期間の長い役員にとって復帰不安につながるものといえる。

組合専従中の経験やスキルが人事処遇上の評価に反映されるような仕組みが必要である。労使合意のもと、すでにこうした仕組みを持つ組合はあるようだが、専従者を置く組合は役員経験がキャリアにプラスになるよう、仕組みづくりを進めるべきである。

一方、使用者側から見たときに、どこに配置するか悩ましいことも理解できる。組合専従中の本人のスキルや実績、原職の業務ブランクなど知りえず、年齢や役職も考慮しないわけにはいかない。事業再編や体制変更などで、本人の希望に沿えない経営環境になっている可能性もある。

そこで、組合において、経験やスキルの「見える化」を進めてはどうかと考える。例えば、一定年数以上の専従役員が職場復帰する際、リファレンスレター（推薦状）のようなものを書いてはどうだろうか。組合経験を通して磨いたスキルや強みを明示すれば、本人にとってもアピール材料となる。

もちろん、復帰後の業務ミスマッチを防ぐため、丁寧な面談、周囲の理解やサポートなど、スムーズな復帰に向けた配慮も欠かせない。

本来、組合役員は、職場、地域、社会のために活動し、その貢献は高く評価されるべきである。その経験が人事処遇面で高く評価され、昇進する際のメリットとみなされれば、組合役員に優秀な人材が積極的に手を挙げてくれるのではないかと期待する。

2. キャリアサポート

(1) 組合役員としてのキャリアモデル

組合役員になってもらう上で、組合におけるキャリアモデルを予め示す必要があると考える。とりわけ女性は、ライフイベントやキャリアを設計する時、年齢や家庭事情を考慮しないわけにはいかない。ある程度の見通しが立たなければ、組合役員を引き受けたくないだろうし、たとえ引き受けたとしても、将来不安を抱えたまま活動することになる。そこで組合が、過去のケースや理想的なステップを踏まえ、職場復帰までの年数や目指す役職ごとにいくつかのモデルプランを策定、提示すれば、女性役員は将来設計がしやすくなるはずである。

さらに、組合活動にどっぷりはまる役員の中には、プロの活動家を希望する人もいるだろう。藤村（1995）は、組合役員を退任した後どのような道が用意されているかという点は、組合に優秀な人材を集める上で重要な条件になる、と指摘している。職場復帰を前提とするだけでなく、プロ活動家としてのキャリアルートも確保し、その育成とモデルプランも示せると良いと考える。

（２）職場復帰後に向けたキャリアサポート

復帰後、本務で求められるスキルは業種、職種、個人によって様々なため、組合ができることは限られるかもしれない。しかし、組合専従中の業務ブランクが最小限に抑えられるよう、各組合で知恵を絞ってほしいところである。

退任後どういう道へ進むにしても、役員在任中も意識的にキャリアを考える機会を設けるべきである。また、職場復帰を前提とするなら、組合役員としての教育だけでなく、復帰後も見据えたきめ細やかなキャリア形成支援が必要である。そのために、組合内でも人材育成の責任者を置き、個々のスキル、適性、希望などに即した人材育成策を検討していくことが求められるのではないだろうか。

（３）新たなキャリア形成

インタビューから、退任後のキャリアの選択肢として、組合（プロ活動家）か職場かの二択ではないことが浮かび上がってきた。

調査協力者の中に、役員在任中や復帰後に取得した様々な資格と複数の名刺を使い分けながら、終業後や休日は、男女平等を軸とするボランティア活動に励む女性がいた。出発点は組合活動だが、自ら活動の幅を広げ新たな道を切り拓いている姿に感銘を受けるとともに、ライフワークともいえる活動を持ち生き生きと取り組んでいる様子に複数のキャリアを持つことの強みや充実感がうかがえた。

また、「組合はやりきった」と断言した女性は、退任時点における組合続投はきっぱり否定したが、議員立候補など別の道だったら「受けたかもしれない」と可能性を否定しなかった。

実際、社会運動や政治の世界だけでなく、研究者、弁護士、国際機関職員など、他方面で組合出身者が活躍している。当該組合や職場にとっては人材流出の痛手であるが、組合経験を活かして他の世界で活躍してもらえれば、本人のキャリアはもちろん、組合にとっても理解者・ネットワークが広がりプラスの効果は大きいと考える。組合でキャリアの可能性が広がると認知されれば、「何か面白そう」と組合役員に手を挙げてくれる組合員も増えるのではないだろうか。

3. 担い手を増やすために

（１）役員経験の共有化

組合役員の担い手を増やすにあたり、組合や組合役員の実態をまず知ってもらう必要がある。組合役員は一体どういう人になるのか、具体的にどんな仕事をするのか、どんな経験やスキルが身につくのか、その後どういうキャリアを歩むのか等、実はあまり知られていないように感じる。

今回インタビューした女性の多くはもともと筆者と面識があったものの、初めて知る情報が次々飛びだし、4人それぞれに壮大な物語があったことに驚いた。古くは30年近く遡って話を聞いたにもかかわらず、みな鮮明な記憶を持ち、それだけ組合経験の一つ一つが印象的だったことがうかがえた。

サンドバーグ（2013）は「女性は自分を過小評価する癖がある」と指摘するが、今回インタビューした女性達もまさにそうであった。インタビューを依頼した当初、一様に「私なんかでいいの？私の経験なんて全然参考にならないかも」と謙遜していたが、実際は数多くの経験をされ、インタビュー時間が足りないほどであった。

ぜひこうした経験談を組合は聞き取って、本人が許す限り公開共有してほしい。組合トップリーダーの経験については、インタビューやオーラルヒストリーなどに残されていることが多いが、非専従者を含め、組合員に近い立場の組合役員の経験談はあまり記録にない。職場の担い手候補たちに組合をより身近に感じてもらうためにも、リアルな経験談を収集、共有してもらえるとよい。

（2）女性ならではの対応

インタビューを通して、女性役員を増やすには、女性ならではのアプローチが必要と感じた。声掛けの大切さはもちろん、「誰か」ではなく「あなたに」やってほしいと伝えることが肝要である。決断に迷った際、気軽に相談に乗ったり、背中を押してくれるような人物が近くにいると心強い。

別の場で話を聞いた女性役員は、就任を固辞していたが、同じタイミングで役員を打診されていた知人女性から「一緒にやろう」と促されて受諾したという。筆者自身、同じ経験があり、「一緒にやろう」はキーワードといえる。

女性が組合役員を続けるにあたって、年齢を考慮したキャリアモデルの提示や人材育成、定期的なキャリア確認など、丁寧なフォローが必要であることは言うまでもない。

（3）退任役員とのつながり

退任後職場へ戻ると、多くの場合、組合とのつながりが切れてしまうことが明らかとなった。退任した途端、関係が途絶えてしまうのは大変残念である。組合離れが進む中、職場に組合の理解者・サポーターを増やすことは不可欠である。役員経験者はとりわけ観察眼や嗅覚に優れた人が多い印象で、職場に戻った役員の現場感覚は貴重なものと考えられる。担い手を探す中で、退任役員は候補者たちの相談に乗ったり背中を押してくれたり、職場委員へ橋渡しをしてくれたりという存在になりうるのではないだろうか。何らかの形で組合の力になってもらえるよう、組合は退任役員との関係維持に努めてほしいものである。

（4）組合活動時間の保障

組合活動を続ける上で、最大のネックは活動時間の確保である。とりわけ非専従者にとっては深刻で、役員のなり手を増やすためには喫緊の課題といえる。

I Tの活用、活動時間の見直しなど、各組合で業務の効率化や運営の工夫は図られているが、就業時間外に自分の時間を割いて活動することには変わりはない。やはり就業時間内で活動時間を保障する仕組みしか、根本的な解決策はないのではないだろうか。その具体的検討は新谷氏の研究に期待したいが、そもそも組合は職場の環境や労働条件をよくするために活動をしている。籍がある限り、組合役員であっても一従業員である。就業時間中の組合活動がもう少し幅広く認められないか、検討する時が来ているように感じる。

(5) 組合で何をやりたいのか、役員自身がやりがいを持って楽しんで活動しているか

インタビューの中で「組合活動＝ボランティアと考えていた」との声が聞かれた。しかし、今や組合が自己犠牲や強制で成り立つ時代ではなく、組合がいかに関心を持ってメリットがあり、職場や業界、社会にとって意義あるものかを理解・共感してもらえなければ、役員のなり手は増えないと考える。組合の魅力、組合活動に携わるメリットを発信していく必要がある。

「仲間を集めて何をしたいのかを自分が明確に持たない限り、仲間は集まらない」「仲間を集めるためには、(一人ではかなえられない)大きな夢が必要」(安田2018)。これらは漫画「ONE PIECE」からの教訓の一部だが、仲間づくりに重きを置く労働組合にも当てはまると感じる。まずは組合として「何をやりたいか」である。何をやりたいのかが伝わり、それに共感できれば仲間も集まるのではないだろうか。今、組合の活動は多岐にわたり、何をやりたいのかが少し見えづらくなっている気がする。組合でしかできない大きな目標を明確にして、粘り強く説いていけば、理解・共感・参加につながっていくのではないだろうか。

インタビューの中で、組合活動について「楽しそうが見えない」「何をやっているのかわからない」との意見が出た。別の聞き取り調査で訪問した組合は、「楽しくやらないと伝わらない」と、やるからにはとことん自ら楽しんでやろうという執行部の姿勢が印象的であった。役員自身がやりがいや楽しさを持って活動できているか、その姿が組合員に見えているか、問われていると考える。

今後の課題、謝辞

先述の通り、今回のインタビュー調査はごく限られた対象においてなされたものであり、職場復帰して日の浅い人も含まれていたため、さらに協力者を得て考察する必要がある。その際、今回の調査協力者は独身者か子どものいない既婚者であったことを鑑みて、育児や介護を担う人、非正規雇用で働く人など時間的制約のある層を意識し、多様性に配慮する必要がある。

また今回、個人に着目し、組合に対する調査は行っていない。キャリア支援や人材育成、人事処遇の取り決めなど組合における対応を正確に把握し考察するためには、組合への調査が求められる。

最後に、調査対象者が限られる中で、インタビューを快く引き受けてくださった4名の皆さま、ならびに当該労組のご理解ご協力に深く感謝を申し上げたい。

参考文献

- 阿部涼介 (2021) 「組合離れから組合活性化へ～組合員意識調査からの考察～」連帯社会インスティテュート2021年度修士課程修了者修士論文集
- 石塚弘子 (2016) 「女性組合役員の育成と定着に向けて」Rengoアカデミー第15回マスターコース修了論文
- 厚生労働省 (2022) 「令和3年 労働組合活動等に関する実態調査」
- 後藤嘉代 (2023) 「女性役員の選出からみた「経験」と「時間」」労働調査2023. 8 労働調査協議会
- シェリル・サンドバーグ (2013) 「LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲」村井章子訳、日本経済新聞出版社
- 西村博史 (2023) 「職業としてのユニオンリーダー～専従役員の世界～」労働調査2023. 8 労働調査協議会
- 21世紀研究会 (国際産業・労働研究センター) (1992) 「ユニオンリーダーの意識とキャリア形成」日本労働研究機構
- 萩原久美子 (2016) 「企業別労働組合における人材確保の課題と「担い手」概念の検討—女性、若者、非正規労働者への再組織化事例を中心に—」下関市立大学論集 第59巻 第3号 (2016. 1)
- 原恵子ほか (2020) 「非専従執行役員における本務と組合活動の両立を通じた職業的発達プロセス」産業カウンセリング研究 2020年 第20巻 第1号 1-14
- 原恵子ほか (2022) 「企業別労働組合における専従役員経験を通じた意識や行動の変容プロセス」キャリア・カウンセリング研究 2022年 第24巻 第1号 13-24
- 原恵子ほか (2023) 「女性労組役員における受任に至る決断と役員経験を通じた意識や行動の変容プロセス」キャリア・カウンセリング研究 2023年 第24巻 第2号 13-23
- 藤村博之 (1995) 「第2章 ユニオン・リーダーのキャリア形成と人材開発」稲上毅編「成熟社会のなかの企業別組合—ユニオン・アイデンティティとユニオン・リーダー」労働政策研究・研修機構
- 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2019. 10 労働調査協議会
- 古屋星斗 (2022) 「ゆるい職場 若者の不安の知られざる理由」中公新書ラクレ
- 安田雪 (2018) 「ルフィの仲間力」PHP文庫
- 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) 「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」