

資料

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

The process of changing attitudes and behaviors among female officers in a labor union through their decision to accept a position and their experience as a labor union officer

原 恵子 (筑波大学働く人への心理支援開発研究センター)・清水 康子 (j. union株式会社)・
依藤 聡 (j. union株式会社)・正道寺 博之 (j. union株式会社)・
岡田 昌毅 (筑波大学人間系・働く人への心理支援開発研究センター)
keiko Hara (University of Tsukuba: R & D Center for Working Persons' Psychological Support),
Yasuko Shimizu (j. union Inc.), Satoshi Yorifuji (j. union Inc.), Hiroyuki Shodoji (j. union Inc.),
Masaki Okada (University of Tsukuba: Faculty of Human Science)

【要約】

企業内労働組合の女性役員を対象に、受任に至る決断と役員経験を通じた意識や行動の変容について検討することを目的とした。13名を対象とした半構造化面接(14問)を実施し、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)によって分析した結果、40概念、15サブカテゴリー、4カテゴリーが抽出された。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は、【受任に対する逡巡と決断】があり、受任後は【労組役員としての意識や行動】と【少数派や女性役員ならではの経験や思い】が相互に関係し、【労組特有の環境や支え】が存在するプロセスであった。女性労組役員は逡巡ののちに、長期的な視点のもと能動的な姿勢で決断されることや、非専従時と専従時の決断の重みは異なる等が示された。責任者や同性役員からの声かけや丁寧な説明は決断に至る重要な要因であること、少数派として多数派の考え方や慣習に苦勞し、女性活躍推進や多様性の発揮を推進することを期待されるなど、特徴的な側面も抽出された。また、組合業務は時間調整がしづらく女性活躍推進の遅れなどの組織風土が残るが、執行部仲間や社内外の人脈は人的サポートとなり、仕事と生活の両立への方策を講じることは意識や行動の変容全般への促進要因になるなど、労組特有の環境や支えに関しても整理された。

キーワード：労働組合、女性従業員、労組役員、M-GTA、職業的発達

Abstract

The process of changing attitudes and behaviors among female officers in a labor union through their decision to accept a position and their experience as a labor union officer

This study aimed to examine the decision to accept the position and the process of changing consciousness and behavior, through the experiences of female union officers in a company-based labor union. The survey targeted 13 officers. The semi-structured interview consisted of 14 questions and interview data were analyzed by the modified grounded theory approach (M-GTA). It was determined that theoretical saturation was reached with 40 concepts, 15 sub-categories, and four categories.

The decision to accept the position and the process of changing consciousness and behavior is a process in which there are 'circumstances and feelings before accepting the position', 'consciousness and behavior as a union officer,' and 'experiences and thoughts unique to minority and female officers.' All of these are interrelated. There were also 'influencing environments.'

First, the study confirmed the circumstances and process leading to the decision of female union officers to accept the position. It was suggested that the decision was made after a period of hesitation, from a long-term perspective and with a proactive attitude, and that the weight of the decision differed between the position when the women were non-executive members and when they were full-time members. In addition, who to call on them is an important factor. It is a small consideration, but it is a suggestion for the field of practice. Second, the study suggested a characteristic aspect in the transformation of consciousness and behavior through the experience of being a board member. Third, the results suggest that organizational climate and human support are important as influential environments.

Keywords: Labor Union, Female Employees, Union Officer, M-GTA (modified grounded theory approach), Vocational Development

I 問題と目的

グローバル化や技術革新、価値観の多様化などの影響を受け、社会構造は急激に変化している。企業と従業員の双方に、職場環境や働き方の変革をテーマとした主体性を求められており、企業と従業員の両者をつなぐ役割の重要性も増している。人事部門や各種相談窓口もそうした役割の一端を担っているが、本研究では労働組合（以後、労組とする）、特に国内での大部分を占める企業別労組に焦点をあてる。企業別労組は組織内の人事部門とは異なる立場・視点で企業と従業員の双方へのアプローチや支援を行うことのできる、貴重な組織の一つであると本研究では捉える。

労組とは、「労働者が主体となって、自主的に労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体およびその連団体」(労働組合法)であるが、国内労組数は23,392、組合員数は1,008万人、推定組織率は16.9%で前年より0.2ポイント低下している(厚生労働省, 2021)。組合員数は逡減傾向であり、役員の手不足は以前から指摘されている(間, 1960)。次世代役員の育成を重要な課題として上げる労組は50.2%と半数を超えている(日本生産性本部, 2011)。労組は、専従者と非専従者による執行役員から構成され(ただし、専従者が存在しない労組も存在する)、委員長・副委員長・書記長からなる主要三役が全体を統括し、それ以外の執行役員が統括補助や分業する形で事業推進されている。役員を経験することで「視野が広がり、職場では身につけにくい能力が取得」され(労働調査協議会, 2015)、専従者は「将来の仕事上の目標を持ち、管理職など内部昇進志向が高く、専従から職場に戻る際の不安も

ある」(電機連合navi, 2018)など、役員経験を通して得ることや起こりうることに関する意識調査は行われているが、役員に至る経緯や役員経験を通し意識や行動がどのように変容していくのかなどの、細やかなプロセスは確認できない。組合役員を経験することで、個人の意識や行動はどのように変容し、個人の変容はどのように組織へも影響するのであろうか。このようなプロセスを明らかにし、役員経験を通じた変化・成長を言語化していくことは、次世代役員の手を確保し育成していくためにも意義があると考えられる。

労組に関する研究は、組合組織に関する検討(例えば、前田・八木・阿部, 2007など)と、担い手である組合員に関する検討がある。後者に注目した原・堀内・岡田・依藤・清水・正道寺(2020)は、専従役員と組合員間をつなぐ立場であり、本務と組合活動の二つの役割を担う非専従執行役員を対象とした意識や行動の変容に関して検討した。非専従執行役員(16名)を対象とし、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(以下、M-GTAとする)で分析された。非専従役員になるまでの逡巡や経緯、役員としての役割遂行と意識や行動の変化、非専従としての苦勞とやりがいなどが抽出され、本務と組合活動の両立のなか、本務への建設的な影響と自身のキャリア自律意識の両方が促進されているプロセスであると示された。組合活動の指導的立場であり、従業員としての身分が保障されながら、休職扱いのうで一定期間組合活動に専念する専従者に関する検討も進められた(原・依藤・清水・正道寺・岡田, 2022)。専従執行役員(16名)を分析焦点者とし、M-GTAで分析された結果からは、非専従の動機づけや専従候補の発掘に苦慮するなど専従特有の苦勞

と覚悟があること、組合活動を通して高まる業務推進力と対人能力や、組織の代表として得られた複数の人的サポートは帰任後も影響を及ぼしていること、などの特徴が示された。こうした検討を通して、本務と組合活動を兼務する非専従役員と専任者である専従役員の、それぞれの立場・役割を通じた意識や行動の変容プロセスは明らかにされている。

ところで、日本労働組合総連合会(2020)では第4次男女平等参画推進計画の目標の一つに「働きがいのある人間らしい仕事の実現と女性の活躍の促進」を掲げ、女性役員を選出している組織を100%とすることを数値目標の一つとした。しかし、実態調査によると執行委員の女性割合は18.1%であり(厚生労働省, 2016), 2021年10月時点で女性役員を選出できていない組織も27.7%残る(連合ジェンダー平等・多様性推進局, 2021)。女性役員比率は従来より国際的にもきわめて低いことが指摘されている(藤村, 1993)。近年においても女性役員の選出や育成は重要課題であり、遅れている現状であることがわかる。

女性役員の実態に関しては、後藤(2020)は過去の意識調査から「組合役員に勧められて」役員になる女性は8割近くいること(男性は約7割)、女性役員は「男女平等、後方・教育」などの組合業務を担当する比率が高いこと(男性は賃金・労働条件、安全衛生の比率が高い)、様々な場面での女性の進出が求められる結果「女性枠(女性であることが指定される業務・役割と解釈)」による役割の兼務という女性役員特有の状況が生じていること等を指摘している。組合役員の活動は、時間外や休日、宿泊の機会も多く、家事・育児を担っている人たちが役員になることは困難が伴うこと(連合総合生活開発研究所, 2015)、私生活と組合活動との両立の難しさがあること(首藤, 2011)、などの指摘もある。また、萩原(2016)は、男性正社員を主流の担い手としてきた労組活動パターンや組織文化の変革は女性役員個人の努力で達成されるわけではなく、集団として発言力を担保する組織や場がないままに女性役員に役割を負わせても、労組の主流派に同一化するか、少数派として組織内で葛藤することになると論じている。このように、組合組織内での女性役員は少数派である状況が続いているが、女性役員が少数派であることの認識は見過ごされる傾向があり、改善に向けての努力が進んでいない課題が潜在していると考えられる。女性役員が少数派であることの影響や課題を顕在化し、少数派であることから起こる

課題を検討する際の示唆とするためにも、女性労組役員がどのような経緯や心理で受任に至り、どのような変化に至るのか等を示す実証的検討が必要である。組合役員の経験を通すことで「会社全体の動きがわかるようになる、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」とは論じられているが(藤村, 2019)、女性労組役員特有の要因やプロセスも明らかにすることが求められている。

このように、企業と従業員の両者をつなぐ役割である労組であるが、役員の担い手不足や人材育成に関する課題が残っている。少数派に位置づく女性役員の担い手を増やし、現役員への支援・教育に生かすためにも、女性執行役員の変化・成長に関する知見が求められる。本研究では女性執行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の仮説を生成することを目的とする。リサーチクエスションは以下である。1) 女性執行役員はどのような経緯で受任を決断するのか、2) 役員経験を通じて意識や行動はどのように変容するのか、3) それらの変容にはどのような環境が影響を及ぼすのか。

II 方法

1. 調査協力者

組織内労組において、執行役員を現在担っている女性を対象とした。民間会社所属の研究者が組合活動支援や情報提供で既に関係のある労組13団体の各労組担当者へ、研究の詳細が記載された依頼書を用いて対象者の推薦依頼を行い、調査協力者を集めた。調査協力者に対しては調査協力者用の依頼書をもとに文書と口頭で説明し、同意書へ署名を求めることで同意を得た。特定の業界や役職に偏らないことに留意し、製造・小売・サービス等の業界からなる13労組13名が対象となった。一般の執行役員が8名・三役の執行役員が5名、平均年齢は39.0歳(SD:7.1歳)、社歴平均14.3年(SD:4.8年)、執行役員歴は平均6.3年(SD:3.1年)であった。その他詳細はTable 1で示す。

2. 具体的方法、倫理的配慮

2021年6~8月に以下の質問項目を基に、半構造化面接を行った。質問項目は基礎情報(現役職、執行役員経験、年齢、社歴と主な経歴、役員の規模や男女比等)と以下14項目である。1) 現在の会社に入社した動機、2) 労組活動への参加経験、3) 女性・職場委員の経験、4) 執行役員への勧誘、5) 執行役

Table 1 調査協力者の一覧

現役職	No	年代	執行役員経験 (満年数)	現形態	非専従経験	社歴 (満年数)	業界
三役以外の 執行役員	A1	40代	9	専従	あり	21	小売
	A2	30代	8	専従	あり	15	小売
	A3	30代	6	専従	あり	17	製造
	A4	30代	5	専従	なし	12	サービス
	A5	30代	5	専従	あり	12	小売
	A6	30代	4	専従	あり	17	サービス
	A7	20代	3	非専従	－	15	サービス
	A8	30代	2	非専従	－	7	エネルギー
三役 執行役員	B1	50代	13	専従	なし	21	製造
	B2	40代	11	専従	あり	20	製造
	B3	30代	8	専従	あり	7	小売
	B4	40代	4	専従	あり	8	小売
	B5	40代	4	専従	なし	12	製造

員の受任理由, 6) 労組に対しての印象, 7) 会社風土, 8) 組合活動における担当業務, 9) 女性執行役員としての苦勞とやりがい, 10) 仕事と生活との両立, 11) 執行役員をする上での支え, 12) 労働観の変化, 13) 執行役員活動の自身への影響, 14) その他感想。調査は調査協力者が指定した場所, もしくはオンラインで実施し, 一人あたりの平均時間は59.3分 (SD:5.3分) であった。ICレコーダーと筆記で記録を行い, 音声逐語録化した。面接では目的, 個人情報取り扱い, 回答は自由意志であること, 録音媒体と逐語録の処理方法, 学会等で発表される可能性があること等を明記した依頼書に基づき説明し, 同意書への署名を得た。本研究は, 筑波大学人間系研究倫理委員会東京地区委員会の審査と承認を得て実施された。

3. 分析方法

本研究は, 女性労組役員の受任を決断するまでの経緯や心理, および労組役員の経験を通して起こりうる心理や行動の変容プロセスの仮説を生成することで, 女性労組役員に関する現状や職業的な発達に関する認識を広め, 具体的な人事施策や人材育成に生かすことを射程におく。現時点では明らかになっていない, 細やかな要因や潜在的なプロセスを探索的に検討し現場での心理的実践に役立てるという観点から, 質的研究法が適当であると判断した。また, データに根ざした形で人間行動の説明を生み出

すことを目的した方法であるGTA (Grounded Theory Approach) のうち, データを切片化せず研究する人間の視点を活かした分析プロセスを明確化した点や研究を現場・社会に還元することを重視している点に特徴があるM-GTAを選択した。本研究における分析焦点者は「企業別労組で執行役員を現在担っている女性」, 分析テーマは「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」と設定した。分析は, 木下 (2003) に基づき以下の手順で行った。1) 逐語録を読み込み, 分析テーマと分析焦点者に照らして説明概念を生成, 2) 概念を生成する際に, 概念名, 定義, 具体例, 理論的メモを記入する分析ワークシートを作成, 3) データから他の具体例を探し対極と類似の両方向で比較し, 概念名や定義の修正, 他の概念との関連性について検討, 4) データから新たな概念が作成されず, 概念名と定義を確定できた時点で, その概念の理論的飽和を判断, 5) 生成した概念と他の概念との関係を検討し, 複数の概念の関係からなるカテゴリーを生成し, 必要な場合はサブカテゴリーを生成。妥当性の検討のため, 本研究では真実性 (Robson, 1993) の考え方から「専門家間審議」と「参加者チェック」を応用した。M-GTA研究の指導歴のある心理学系研究者1名から複数回指導を受け, 労組経験が5年以上ある非調査対象者2名から生成概念について意見を聴取し分析に反映させた。

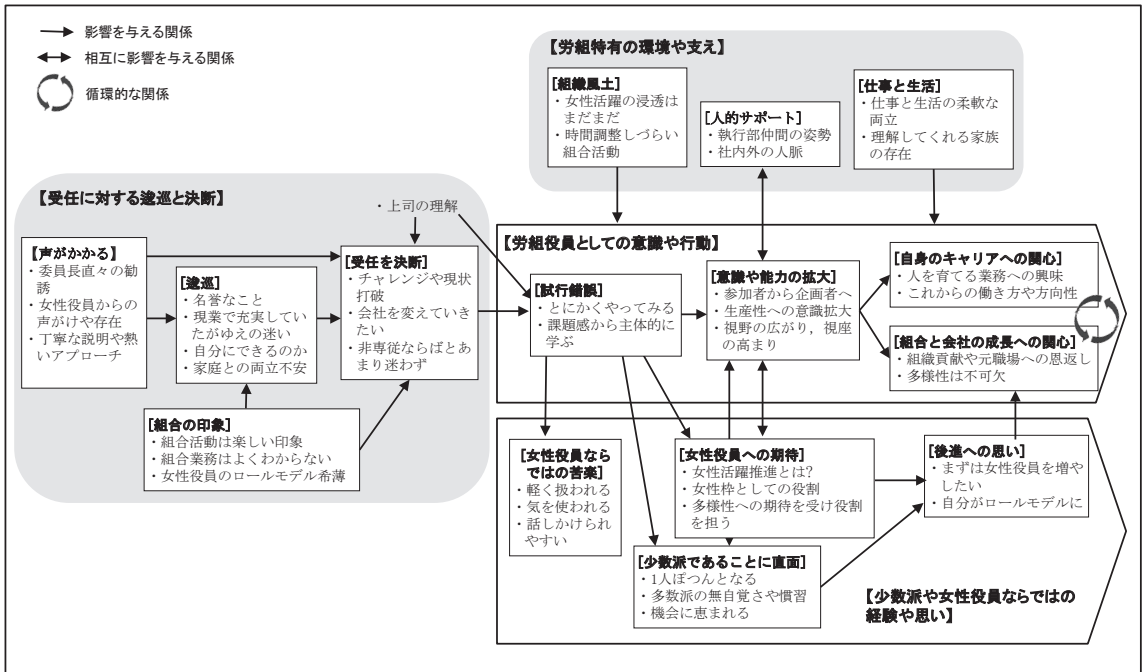


Figure 1 女性労組役員における受任に至る決断と役員経験を通じた意識や行動の変容プロセス 結果図

III 結果と考察

40概念、15サブカテゴリー、4カテゴリーが生成された。カテゴリー間の関係について検討し、関係性が認められる部分には矢印を示し、「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」結果図を作成した (Figure 1)。以下、ストーリーライン、カテゴリー毎の概念の順で説明を行う。文中ではカテゴリー、サブカテゴリー、概念、発言例は、順に【 】, [], 「 」, “ ” (括弧内は協力者Noを示す) で表示する。

1. ストーリーライン

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は、【受任に対する逡巡と決断】があり、受任を決断後は【労組役員としての意識や行動】と【少数派や女性役員ならではの経験や思い】が相互に影響を与えながら進むプロセスである。女性役員は役員候補として【声がかかる】ことで【逡巡】し、それまでの【組合の印象】や「上司の理解」の影響を受けながら【受任を決断】するが、非専従時はあまり【逡巡】せずに【受任を決断】する場合もあり、【試行錯誤】の段階でも「上司の理解」の影響を受ける。役員経験が始まると、【女性役員ならではの苦楽】を経験する。【少数派であ

ることに直面】し、一般的な組合業務に加え【女性役員への期待】が求められる、役員経験を積みながら【意識や能力の拡大】につながる。女性活躍推進など【女性役員への期待】をこなす中で、【後進への思い】が生まれ、【組合と会社の成長への関心】も高まる。組織と会社への関心と呼応するように【自身のキャリアへの関心】も高まり、両者は循環的に関係しあう。こうした役員経験を通じた多様な意識や行動の変容は、労組特有の環境である【組織風土】と【人的サポート】や、【仕事と生活】という支えからの影響も受ける。

2. カテゴリー毎の概念

以下では、カテゴリー毎の結果と考察を述べる。概念一覧はTable 2に示す。

受任に対する逡巡と決断

【受任に対する逡巡と決断】カテゴリーとして14概念が生成された。まず、「委員長直々の勧誘」や、「一番最初に声をかけてくださったのは専従の女性の方だった (B2)」のように「女性役員からの声がけや存在」がきっかけとなり【声がかかる】。「丁寧な説明や熱いアプローチ」も有効であり、「来てくださった議長からすごく丁寧に話ししてもらった

Table 2 概念一覧

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	定義
受任に対する逡巡と決断	声がかかる	委員長直々の勧誘	委員長から直接勧誘がある。
		女性役員からの声がけや存在	女性役員から声がかかったり、存在が安心材料となる。
		丁寧な説明や熱いアプローチ	丁寧な説明や熱いアプローチがある。
	逡巡	名誉なこと	声がかかるのは有難い名誉なことだと思う。
		現業で充実していたがゆえの迷い	現業で楽しさや充実感を覚えていたがゆえに迷う。
		自分にできるのか	能力的に自分にできるのかと不安を感じる。
		家庭との両立不安	子育てや家庭との両立に不安を感じる。
	組合の印象	組合活動は楽しい印象	組合活動のイベントは楽しくよい印象。
		組合業務はよくわからない	組合業務に関してよくわからない。
		女性役員のロールモデル希薄	女性役員のロールモデルがほとんどいない。
	受任を決断	チャレンジや現状打破	長期的な視点によるチャレンジや現状打破が動機に。
		会社を変えていきたい	現場の声を届け会社を変えたい。
非専従ならばとあまり迷わず		非専従ならばとあまり迷わずに受任。	
-	上司の理解	上司・上位層の理解がある、もしくは理解を得る。	
労組役員としての意識や行動	試行錯誤	とにかくやってみる	わからないことも多いがとにかくやってみる。
		課題感から主体的に学ぶ	課題感から必要なことを主体的に学ぶ。
	意識や能力の拡大	参加者から企画者へ	色々な取組みの参加者から企画者になる。
		生産性への意識拡大	仕事は生産性が重要であると思うように。
		視野の広がり、視座の高まり	役員経験により視野が広がり、視座が高まる。
	自身のキャリアへの関心	人を育てる業務への興味	人材育成や労務など人を育てる業務への興味がわく。
		これからの働き方や方向性	自身の働き方や方向性などへの関心が拡大する。
	組合と会社の成長への関心	組織貢献や元職場への恩返し	組織や元の職場に貢献や恩返しをしたい。
		多様性は不可欠	組合と会社の成長のため、役員が多様性は不可欠。
	少数派や女性役員ならではの経験や思い	女性役員ならではの苦楽	軽く扱われる
気を使われる			女性がいることで配慮されたり気を使われる。
話しかけられやすい			女性役員は話しかけやすいと、組合員から頼られる。
少数派であることに直面		一人ぼつんとなる	一人ぼつんとなることもあり孤独を感じる。
		多数派の無自覚さや慣習	多数派の無自覚な考え方や慣習に違和感を覚え苦勞する。
		機会に恵まれる	上部団体役員など男性より社内外の多様な機会が多い。
女性役員への期待		女性活躍推進とは?	女性だからと女性活躍推進を期待されるが、戸惑う。
		女性枠としての役割	女性枠の役割・役職を期待される。
		多様性への期待を受け役割を担う	多様性を期待され役割を担う。
後進への思い		まずは女性役員を増やしたい	まずは女性役員を増やしたい。
	自分がロールモデルに	自分がロールモデルとなる気概。	
労組特有の環境や支え	組織風土	女性活躍の浸透はまだまだ	女性活躍推進の実際の浸透は遅れている。
		時間調整しづらい組合活動	出張など時間的な調整がしづらい部分が残る。
	人的サポート	執行部仲間の姿勢	執行部仲間の建設的な姿勢が支え。
		社内外の人脈	社内外での人脈が広がり、仕事で助けられる。
	仕事と生活	仕事と生活の柔軟な両立	仕事と生活は無理しすぎず柔軟に両立。
		理解してくれる家族の存在	理解してくれる家族・友人がいることが支え。

(A1)”などと語られていた。声がかかることは、「光栄というか、うれしかったなというのが正直なところ (A5)”とあるように「名誉なこと」と思うものの、「自分がそのときやってた仕事もすごい好きだったので、こういうの全部なくなるんだってという恐ろしさもありました (B2)”と「現業で充実していたがゆえの迷い」を感じる。また、「すごく過剰評価されてるんじゃないか (A1)”という語りにあるように「自分にできるのか」といった能力的な不安と、「うちのこととか子供のこととかが回らなくなるんじゃないか (B4)”と「家庭との両立に不安」とを感じ、[逡巡]する気持ちとなる。このように、声がかかることは「名誉なこと」であり誇らしい気持ちが生じるものの、「現業で充実していたがゆえの迷い」、「自分にできるのか」という自身の能力に関する不安と「家庭との両立不安」という生活上の不安など、複数の迷いや不安も同時に生じている。受任を決断する前の逡巡は、複雑な心境であると解釈される。

組合に関しては、「嫌なイメージはなく、人としやべれて楽しいイメージ (A6)”のように「組合活動は楽しい印象」を持ち合わせているが、「あんまり何をしてるのかを分かってなかった (B4)”と「組合業務はよくわからない」と思い、「ロールモデルがないというか。自分が執行委員として活動しているイメージというのが多分掴みにくい (A8)”と「女性役員のロールモデル希薄」と感じる。つまり、「組合は楽しい印象」であり組合に対して好意的な気持ちはあるが、「組合業務はよくわからない」とことや「女性役員のロールモデル希薄」でもあり、こうした[組合の印象]も[逡巡]する気持ちに影響を与えている。

最終的には、「せっかくこんな大きな会社にいるのに、自分って結構何も知らないなあ、もう少し広い世界を見たいなと (A1)”今後に向けた「チャレンジや現状打破」という思いや、「会社に対して愛社精神はあるが、一方ですごくもどかしいというか、なぜこんな会社になっているんだ、もう少し変えていきたい (A3)”といった「会社を変えていきたい」という思いを抱き、[受任を決断]する。ただし、「職制とプラス組合活動ってことになりませんが、その辺りの時間も仕事もそんな重い内容とかもやってなかったですし、負担にならないと思ってたので、あまり迷ってはなかった (A2)”の語りのように、[非専従ならばとあまり迷わず]決断する。決断に関しては“そのときの上司がすごく理解のある方だったので、それで即決できた (A7)”など「上司

の理解」の影響は大きいですが、非専従執行役員の場合には「上司の理解」は受任後の「試行錯誤」の段階にも影響を及ぼす。ここでは、「チャレンジや現状打破」をしたい思いや「会社を変えていきたい」といった能動的な意識のうえで[受任を決断]していることがわかるが、「非専従ならばとあまり迷わず」のように役割・立場によって決断の程度が違うことや「上司の理解」が重要であることも同時に示された。

後藤 (2020) は「組合役員に勧められて」受任する役員が8割近くあると指摘していたが、本調査の結果からは「委員長直々の勧誘」や「女性役員からの声がけや存在」や「丁寧な説明や熱いアプローチ」が有効な方策であった。誰からどのように声をかけるのかは重要な側面であり、女性労組役員候補者に対して、責任者である委員長や同性役員からのアプローチがあることや、思いや理由を含めた丁寧な説明を行うことは、意義や効果が高いと考えられる。その後、「名誉なこと」と思いながらも「現業で充実していたがゆえの迷い」があり、「自分にできるのか」と逡巡し、最終的には「チャレンジや現状打破」や「会社を変えていきたい」という思いから決断していた。原他 (2020; 2022) での非専従者や専従者では「しょうがない」「断れない・しかたない」といった受動的な動機もあったが、本研究では、自身のことを考え長期的な視点のもと能動的な姿勢で受任している姿勢が強いことがうかがえる。[自身のキャリアへの関心]も高まっていたが、自身と会社の両面を変えていきたいという動機や主体性を有している場合が多いとも推測される。なお、「非専従ならばとあまり迷わず」の概念も抽出された。今回の調査協力者の半数以上は非専従役員を経験したうえで専従者受任を決断していたが、まず非専従役員からスタートし、徐々に役割や責任レベルを高めていくなど、長期的な視点で役員への移行ステップを考えることも有効ではないかと考えられる。また、「女性役員のロールモデルが希薄」という概念もあり、組合業務が不明なことに加えて、労組の中での女性役員のイメージが持ちづらいことは、決断に対する阻害要因になる可能性があるとも推測される。

役員経験を通じた意識や行動の変容

【労組役員としての意識や行動】カテゴリーとして9概念、【少数派や女性役員ならではの経験や思い】カテゴリーとして11概念が生成された。受任後は、「とにかくやってみる」心境から始まるが、「勉強をしなくてはいけない、という意識には変わった

と思います(A1)”とあるように「課題感から主体的に学ぶ」姿勢となり、役員としての「試行錯誤」が始まる。“訪問行ったりするときに、(中略)、当然なめられてたりもして(A4)”と「軽く扱われる」場面や、“男性側が私がいることで気を遣ってるのかなって感じたりはしています。(中略)私に話すときはすごく言葉を選んで会話をしてくれてるなって(A8)”のように「気を使われる」場面もある。その一方で、組合員さんから「話しかけられやすい」と頼られる場面もある。つまり、「軽く扱われたり」することや「気を使われたり」することもあるが、「話しかけられやすい」ことでのやりがいを感じることもあるなど、[女性役員ならではの苦楽]を経験する。

役員活動を「試行錯誤」するなかで、一般的な組合業務に加え[女性役員への期待]も受ける。“会社や組合に女性活躍をしていかなければって言われたときに、どうしたらいいんだろうとか進めてって言われると、むしろ私が聞きたいなって思う(A4)”の語りのように「女性活躍推進とは?」と絶対的な解がないテーマに戸惑い、“上部団体の男女共同参画委員とか、女性と名のつくやつは結構行ってきてみたいな(B2)”とあるように「女性枠としての役割」を与えられる。“やりがいでいうと、女性目線の話だったりとか、私にしかできないことっていうのを皆さんにお話しできるのが自分の役目かな(A8)”のような「多様性への期待を受け役割を担う」ことも多い。また、「試行錯誤」をするなかで、[少数派であることに直面]もする。“私1人だけだった、みたいなこととかもよくあります(A1)”と「一人ぼつとなる」ことや、“多数派の意見を聞いてるとその意見に流されそうになることも結構ある、(中略)それを思ってるのは自分だけかなと思うと、言えるときもあったり言えないときもあったり(A6)”と「多数派の無自覚さや慣習」に苦労する。ただし、“貴重な経験をさせてもらえるという意味では、男性よりもラッキーかもしれない(A1)”と「機会に恵まれる」と思う側面もある。このように、「試行錯誤」のなか、[女性役員への期待]を受け[少数派であることに直面]する。[女性役員への期待]を受けることで、「女性活躍推進とは?」と迷い、「女性枠としての役割」を与えられることによる戸惑いもあるが、「多様性への期待を受け役割を担う」ことのやりがいを感じる。[少数派であることに直面]にも、「一人ぼつとなる」ことで孤独感を覚え「多数派の無自覚さや慣習」に苦労はするが、「機会に恵まれる」

経験もする。つまり、女性役員や少数派であることでのプラス面もマイナス面も経験するが、そのような経験を通し、[後進への思い]も強まる。例えば、「まずは女性役員を増やしたい」という思いや、“ちょっとでも先駆けというか、なればいいなと思っています。ロールモデルですね、頑張ってる皆さんの参考になれば(A8)”のように「自分がロールモデルに」という思いを持つようになる。

労組役員を「試行錯誤」し、[女性役員への期待]を受け[少数派であることに直面]し経験を積むことで、[意識や能力の拡大]も拡大する。“役員になると、どういう目的でどんな企画するということを考えるところから関わるようになりました(A1)”とあるように「参加者から企画者へ」という意識となり、“いかに少ない時間働いて、いかに効率よく働くか(A5)”と「生産性への意識拡大」や、“会社の経営陣が考えている視点、視座みたいなのを知れたり、(中略)バランス感覚みたいなものは身につけられた(A2)”のように「視野の広がり、視座の高まり」につながっている。[意識や能力の拡大]は、[自身のキャリアへの関心]と[組合と会社の成長への関心]にも影響を与えている。“今まで人事・総務とかあんまり興味なかったんですけど、(中略)経験を生かせるような職種に就きたい(B3)”など「人を育てる業務への興味」が広がり、“自分のキャリア形成にすごくいい意味の影響を及ぼしてます(A7)”と自身の「これからの働き方や方向性」への関心が拡大している。さらに、“これまでは吸収させていただくことのほうが多くて、全然恩返しできていなかったので組織に恩返しをしていくタームなのかな(A3)”とあるように「組織貢献や元職場への恩返し」の意識が高まり、“女性役員が増えると、労働組合という組織自体が変わっていくと思う(A3)”と「多様性は不可欠」との思いも強まる。このように、[意識や能力の拡大]は[自身のキャリアへの関心]と[組合と会社の成長への関心]へつながるが、労組役員としての試行錯誤や各種経験を通して[意識や能力の拡大]がおき、自身と組織の両面に対する関心や成長意欲が高まると解釈される。また、[自身のキャリアへの関心]が高まることで、組合と会社に対しても意識が向き、[組合と会社の成長の関心]が高まることで自らを省みるなど、これらの意識は相互に循環しあう関係であることも示された。

後藤(2020)は、女性役員は「男女平等、広報・教育」などの業務を担当する比率が高いことを指摘

していたが、本調査でも「女性役員への期待」があることが示された。「女性活躍推進」という絶対解のない複雑なテーマを与えられ、「女性枠」としての役割や立場にすぐに就く場合も多く、女性目線や柔軟な発想といった女性性や多様性の発揮を期待されるが、男性役員には発生しない戸惑いや迷いであると解釈される。他にも、「軽く扱われる」「気を使われる」といった気苦労につながる概念や、「一人ぼつとなる」ことや「多数派の無自覚さや慣習」に直面する概念も抽出された。荻原(2016)は、組織や場が未整備なままでの期待は少数派として葛藤することになると論じていたが、本研究において葛藤や不安が具体的に抽出された。その一方で、「話しかけられやすい」といった女性ならではのやりがいや、少数派であるがゆえに教育機会や要職経験という「機会に恵まれる」ことも抽出されるなど、肯定的側面も同時に示された。

なお、藤村(2019)は組合役員の経験が職業人としての能力向上に役立つと指摘していたが、本研究では「参加者から企画者へ」「生産性への意識拡大」「視野の広がり、視座の高まり」とより具体的な意識や能力として示された。また、原他(2020)では非専従執行役員において本務への建設的な影響と自身のキャリア自律意識の両方が促進されているプロセスを示していたが、本研究においても同様に、労組と会社の成長に向かう方向と個人の成長に向かう方向の、両面の意識が高まることが確認された。ただし、「組合と会社の成長への関心」のためにも、「まずは女性役員を増やしたい」「自分がロールモデルになりたい」と、「後進への思い」が語られていたことは女性役員として特徴的な側面であると考えられる。少数派であることに直面し、女性役員として葛藤を感じ期待役割を担うことや、そもそも能動的な姿勢で受任を決断していたことなども重なり、この「後進への思い」は醸成や強化されているのではないかと推測される。

労組特有の環境や支え

【労組特有の環境や支え】カテゴリーとして6概念が生成された。まず、「組織風土」としては、「女性活躍の浸透はまだまだ」であり、土日行事や出張も発生することから「時間調整しづらい組合活動」であることが語られていた。次に、「中央組織の皆さんですね。すごい真面目に会社をこういうふうに変えたいとか、もっと働く環境をよくしたいって思いで皆さん働いてるので(A7)」のように「執行部仲間

の姿勢」や、「ネットワーク、コミュニケーションっていうものはめっちゃめっちゃ財産(A2)」と「社内外の人脈」が抽出され、「人的サポート」が支えとはなっていた。この「人的サポート」は役員としての「意識や能力の拡大」に影響し、「意識や能力の拡大」により「人的サポート」がさらに広がるなど、相互に影響を与える関係でもあった。また、「優先順位を決めて、ここまでできたらOKみたいなものを自分なりに決めて、うまいこと加減しながらやってる(A5)」と「仕事と生活の柔軟な両立」をし、「理解してくれる家族の存在」が重要であるとも語られていた。このように、「組織風土」には課題が残り時には弊害になることや、「人的サポート」や「仕事と生活」が支えとなっていることなど、【労組特有の環境や支え】が具体的に示された。「人的サポート」と「意識や能力の拡大」は相互に関連しあう関係であり、「組織風土」と「仕事と生活」は【労組役員としての意識や行動】全般に影響も与えていた。

女性役員は私生活と活動の両立の難しさがあると指摘されていたが(連合総合生活開発研究所, 2015; 首藤, 2011)、本研究でも女性役員にとって「時間調整しづらい組合活動」が残る状況であり、「女性活躍の浸透はまだまだ」な組織風土であることが語られていた。原他(2020)でも家族の理解やプライベートの大切さは抽出されていたが、本研究では「理解してくれる家族の存在」に加えて「仕事と生活の柔軟な両立」という概念も抽出された。具体的には、仕事も生活も無理すぎないことや完璧さを求めないこと、優先順位を考えメリハリをつけること、仕事と生活を融合させて楽しむことなどが語られていた。生活と仕事の両面を個人なりに柔軟に捉え整えていくことは、女性労組役員としての意識や行動の変容には重要であると解釈されるが、本来的には属性に関係なく重要な視点であり、実践現場で役員候補者や現役役員を支援する際に留意すべき点であると考えられる。

IV 結論

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は、【受任に対する逡巡と決断】があり、受任の決断後は【労組役員としての意識や行動】と【少数派や女性役員ならではの経験や思い】が相互に影響を与えながら進むプロセスであった。そこには【労組特有の環境や支え】も影響していた。リサーチクエスチョン3点に従い、結論を述べる。

第一に、女性労組役員が受任を決断する経緯としては、誰がどのように声をかけるのかは重要なきっかけとなること、女性役員のロールモデルが希薄で業務イメージが持ちづらい状況であること、最終的には長期的な視点のもと能動的な姿勢で決断していたこと、非専従時と専従時の決断の重みは異なっていると推測されること、非専従時の受任や組合活動の序盤では上司の理解が不可欠なこと、などの結果を得た。この結果から、責任者である委員長や同性役員からのアプローチ、上司との良好な関係性構築への手助け、長期的な視点の提供、個々の能動的な動機の尊重などは、役員候補者や現女性役員へのかかわりに有効であると考えられる。また、ロールモデルがおらず業務イメージが希薄なことや、自身の能力や家庭との両立に不安を感じやすい点などは、受任検討における阻害要因となる可能性があると考えられる。役員候補者は個別の状況や心境を抱えていることを前提として、丁寧な説明や不安を共に解消するかかわりが有効ではないかと推察される。

第二に、役員経験を通じた意識や行動の変容での特徴的な側面も抽出された。試行錯誤の中で女性役員ならではの反応を受け、少数派として多数派の考え方や慣習に苦勞し、女性活躍推進や多様性の発揮などを推進することを期待されていた。女性役員はこのような経験や思いをする可能性があることを周囲が理解することや、多数派は無自覚な言動がないかを自覚すること、女性活躍推進や多様性は性別に関係なく労組全体の課題であることを認識することが、現場への示唆になると考えられる。また、女性役員には、多数派の無自覚さや慣習に直面した際に、それらに対する違和感や反論・意見を適切に発信することを期待したい。そのような発信は、最初は労組内や人間関係の葛藤や緊張につながるかもしれないが、結果としては新たな視点が生まれるきっかけとなり、労組組織の変化・成長につながる可能性を秘めていると考えられる。なお、女性役員だからこそ話しかけやすく、少数派であるがゆえに教育機会や要職経験という機会に恵まれることもあるなど、肯定的な側面も明らかになった。この点を女性役員の動機づけや成長感にうまくつなげていくことができれば、当事者と組合の双方にとって有益になると考えられる。

第三に、影響を及ぼす環境として、[組織風土]と[人的サポート]、および[仕事と生活]が示された。今回の結果からは、労組活動には時間調整のしづらさなどが課題として残っているなど、会社や組

合の組織風土は女性役員候補者には阻害要因になる可能性があると考えられる。その一方で、執行部仲間や社内外の人脈は支えになり、生活面に対して主体性をもって積極的に両立への方策を講じることは組合活動の促進要因になると解釈できる。この阻害要因をどのように改善していくのか、支えや促進要因となる要素をどう育んでもらうのか等も、女性役員の意識や行動を建設的に高めてもらうためには重要な視点であると考えられる。

本研究の限界と今後の課題も述べる。M-GTAは実践的活用を促す理論とも言われている(木下, 2003)。本研究では、少数派である女性役員における受任に至る決断と役員経験を通じた意識と行動の変容が示されたが、少数派である女性役員の理解促進や、役員候補者の拡大、現役員へ支援や人材育成など、様々な実践現場での応用が期待される。例えば、受任を検討している候補者への対応に応用したり、労組役員を経験することで職業的発達を伝えることで候補者の裾野を広げたり、現女性役員の自己理解や将来展望を深めモチベーション管理につなげるための自己理解を促すワークシートとして活用することなどである。なお、今回の研究では女性役員を対象としたが、家族環境や年代などの差には焦点を当てていない。個別事情に応じた細やかな要因やプロセスが潜在している可能性があるが、本研究では言及できていない。また、本研究の調査協力者が所属する労組は女性役員が既に存在し、女性役員の活躍を推進しようとしている組織であったとも考えられる。女性役員が不在、もしくは極端に少ない労組では、また異なる要因やプロセスが潜在している可能性があるが、それらについては今後の検討が必要とされる。

謝辞

本論文は2021年に開催された日本キャリア・カウンセリング学会第26回大会での発表内容を、再分析・修正したものである。本論文の作成にあたり、面接調査にご協力いただいた方々に深く感謝いたします。

引用文献

- 電機連合navi (2018). 「ライフキャリア」に関するアンケート調査: 組合専従役員の資質と現状とは、労働組合活動を支援する政策・研究情報誌, 3, 33-37.
- 藤村博之 (1993). I 労働組合女性役員の国際比較

- 社会政策学会年報, 37, 125-144.
- 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, 4-8.
- 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, No715, 74-82.
- 萩原久美子 (2016). 企業別労働組合における人材確保の問題と「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, 59(3), 1-13.
- 原 恵子・堀内泰利・岡田昌毅・依藤 聡・清水康子・正道寺博之 (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, 22(1), 1-14.
- 原 恵子・依藤 聡・清水康子・正道寺博之・岡田昌毅 (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, 24(1), 1-11.
- 間 宏 (1960). 労働者の意識: その一 福武直 (編) 日本人の社会意識 三一書房.
- 木下康仁 (2003). グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い 弘文堂
- 厚生労働省 (2016). 平成28年労働組合活動等に関する実態調査結果の概況. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-28gaiyou.html> (アクセス日2022年5月15日)
- 厚生労働省 (2021). 令和3年労働組合基礎調査の概況. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/21/index.html> (アクセス日2022年5月15日)
- 前田洋光・八木隆一郎・阿部晋吾 (2007). 「労働組合版組織風土尺度」作成の試み 対人社会心理学, 7, 49-54.
- 日本生産性本部 (2011). 2011年度「労働組合が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート調査結果概要, 1-25.
- 日本労働組合総連合会 (2020). 第4次男女平等参画推進計画プラス. <https://rengo-shiga.jp/wp-content/uploads/2020/10/danjoplus.pdf> (アクセス日2022年8月8日)
- 連合ジェンダー平等・多様性推進局 (2021). 構成組織, 地方連合会における女性の労働組合への参画に関する調査報告書. <https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/gender/data/womenrally2021/reportAffiliatesLocals2021.pdf> (アクセス日2022年8月8日)
- 連合総合生活開発研究所 (2015). 労働者教育が健全な日本社会をつくる: 人材の使い捨て阻止と労働組合の役割 労働者教育のあり方に関する研究委員会報告書.
- Robson, C. (1993). *Real world research – A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford, England: Blackwell Science.
- 労働調査協議会 (2015). 2014-2015年労調協共同調査「第4回次世代のユニオンリーダー調査」調査報告, 労働調査, 7, 3-108.
- 首藤若菜 (2011). 女性組合役員の増加と組合運動の変化 大原社会問題研究所雑誌, No633, 20-35.

(受付 2022年1月21日 / 採択 2022年10月4日)