

# 電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 75

2020年Ⅲ号

## CONTENTS

### 論点

コロナ禍に想うこと…

電機連合 中央執行委員長 神保 政史

### 特集

今、求められるリーダー、リーダーシップ

2 [1] 「時代とともに移り変わるリーダー像と  
これから求められるリーダー」

合同会社T H S 経営組織研究所 代表社員  
慶應義塾大学 大学院理工学研究科 訪問教授 小杉 俊哉

10 [2] 今こそ、リーダー本来の役割が変わるとき  
株式会社パーソル総合研究所 ラーニング事業本部  
人財育成ソリューション部 部長 種部 吉哉

15 [3] これからのリーダーシップと組織のありかた  
早稲田大学 グローバルエデュケーションセンター  
教授 日向野 幹也

### 20 羅針盤

テレワークと感染症対策

—NIRA・慶應義塾大学による就業者実態調査結果から—  
慶應義塾大学経済学部 教授  
N I R A 総合研究開発機構 上席研究員 大久保 敏弘

### 27 以心伝承

企業統治(コーポレート・ガバナンス)の真の担い手  
労働組合の役割・機能を深堀する

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則  
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

### 31 報告

[1] 電機連合「第17回組合員意識調査 追加分析報告」  
[2] 電機連合の政策・指針・ガイドライン紹介

電機連合 総合研究企画室

### 48 先読み情報

すり合わせ型からモジュール型へ変わる仕事のやり方

ジャーナリスト 森 一夫

## コロナ禍に想うこと…

電機連合 中央執行委員長 神保 政史

令和2年7月豪雨および台風10号により、各地で甚大な被害が発生しています。被災された皆様に心からのお見舞いと、一日も早い生活再建をご祈念申し上げます。炎天下かつコロナ禍の中で、復旧にご尽力されている関係者の皆さまに対し、感謝と敬意を表します。

また、新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、医療の最前線で感染症に立ち向かっている医療従事者の皆さま、社会を支える仕事に従事されている皆さまなど、不安を抱えながら仕事に従事されているすべての方々に感謝を申し上げます。

### ～第68回定期大会を終えて～

さて、電機連合は7月9日に第68回定期大会を開催し、新体制と2年間の運動方針を確認いただきました。

本定期大会は新型コロナウイルス感染拡大の観点から初めてオンラインでの開催となりました。521人の代議員と約500名の評議員・傍聴者をオンラインで結び、通常とは異なる運営となりましたが、加盟組織・代議員の方々のご理解とご協力の下、無事に終了することができました。

今回のオンライン大会は非常時の対応でしたが、今後は常態化することも考えていかなくってはなりません。今大会で得られた知見、気づきを今後活かしていきたいと思えます。

### ～新常態に向けて～

今、世界は大きな転換期を迎えています。米中対立や自国優先主義など国際社会は混沌とし、デジタル革命、環境問題など世界経済や社会、私たちの生活に大きな影響を与える重要課題が山積しています。加えて、日本では超少子高齢化や財政問題、社会保障の持続性など多くの問題を抱えています。

さらにコロナ禍が加わり、これまでの概念や価値観が一変し、経済や社会、そして私たちの暮らしや働き方が大きく変わろうとしています。

急激な状況変化に対応した、新たな生活様式、いわゆる新常態（ニューノーマル）をいかに構築していくかが、重要なテーマになってきており、with・afterコロナの社会像はいかにあるべきかが様々な視点で論議されています。

AIなどデジタル技術を駆使し高効率な社会や、多様な働き方や暮らし方などが注目されていますが、新常態でも、その中心は「人」であり、誰もが安心して活躍できる社会を築き上げていかなくはなりません。そのことを実現していくことが労働組合の役割と責任であり、適切なルールや環境の整備を強力に推進していきたいと考えています。

そして新たな時代に向けて、労働組合も変わる必要があります。

体制、活動、慣習に至るまで見直し、守るべきものは何か？変わるべきものは何か？を検討し、労働組合の新たな形を構築していかなくはなりません。

新しい社会に適合した労働組合を皆さんと築き上げていきたいと考えています。

### ～さいごに～

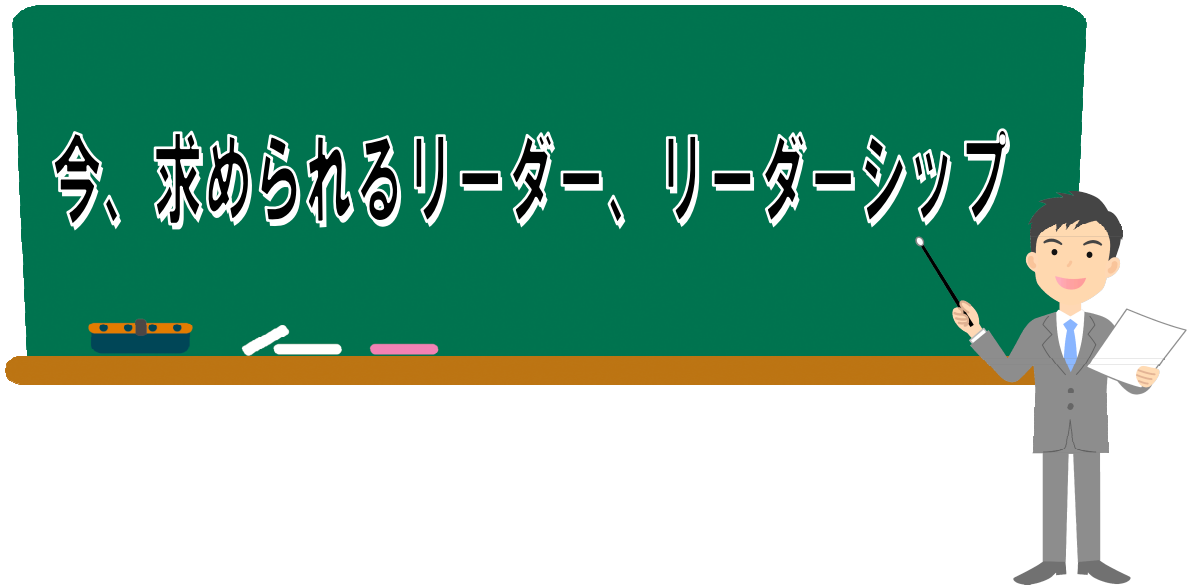
世界中で新型コロナウイルスの猛威が収まらず感染者が拡大し、世界における感染者数の累計人数が2780万人超、日本では7万人を超え（9月10日現在）、私たちの不安は募るばかりです。

感染拡大を防止するには、国民全体が現状と方向性を共有し、高い意識をもって取り組まなくてはなりません。非常時に人間の真価が試されるといわれます。組織も同様に危機的な状況に組織の力が試されます。

この危機的状況を乗り越えるためには、政治のリーダーシップ、メッセージ性の強い発信と実効性ある施策の展開を強く求めていくと同時に、私たち一人一人は高い意識をもって感染しない、感染させないことを徹底し、この難局を乗り越えていきましょう。

# 特集

## 今、求められるリーダー、リーダーシップ



今年の定期大会は、多くの組織でオンラインでの開催や書面確認など様々な工夫された開催となった。また、在宅勤務やテレワークを導入する企業も増え、会議もWEB会議中心になるなど、人と直接接する機会が減っているなかでの労働運動のあり方について、これから様々な工夫が必要になるだろう。

本特集では、「今、求められるリーダー、リーダーシップ」と題して3人の有識者に寄稿いただいた。特集1「時代とともに移り変わるリーダー像とこれから求められるリーダー」では、社会の変化とともに変化してきたその時代を代表するリーダーのタイプとこれから求められるリーダーについて、特集2「今こそ、リーダー本来の役割が変わるとき」では、経営者の視点、現場従業員の視点、リーダー本人の視点から求められるリーダーの役割についてそのギャップとリーダー本来の役割について、特集3「これからのリーダーシップと組織のありかた」では、権限によらないリーダーシップとリーダーシップの最小3要素について寄稿いただいた。

さらに羅針盤では「テレワークと感染症対策」と題し、NIRAと慶應義塾大学合同で実施された「テレワークに関する就業実態調査」(2020年4月・6月の2回実施)の分析結果と課題について寄稿いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

## 「時代とともに移り変わるリーダー像と これから求められるリーダー」

合同会社T H S 経営組織研究所 代表社員  
慶應義塾大学 大学院理工学研究科 訪問教授 小杉 俊哉

### はじめに

本稿では、リーダー像は様々なタイプがあり、しかもその時代を代表するものが存在していること、そしてこれから、特にこの未曾有の環境で、withコロナ、postコロナの時代に、どのようなリーダーが求められるのかについて考察したい。

筆者は大学院生に「リーダーシップ論」の講義をしている。彼らの過半数は、大学時代、中・高校時代に部活やサークルのキャプテンや部長というリーダーとしての経験があり、押し並べて悩み、上手く行かなかったと語っている。そして、リーダーには様々なタイプがあることを知り、その当時にそれを知っていたらどんなによかったかという感想を述べる。

一方、企業においても中堅から中間管理職、役員まで様々な階層のリーダーシップ研修を担当させてもらっているが、彼らにおいても実は同様な感想が出てくる。

### リーダー、リーダーシップについて

学生ならいざ知らず、企業において相当な経験を積んだ層からも、もっと早く様々な型があることを知りたかった、という感想がなぜ出るのか。それは、リーダー像が未だにステレオタ

イプに認識されているからに他ならない。

「リーダーは、メンバーの誰よりも傑出した能力を持ち、先頭に立ち方向性を示し、常に的確に判断し、その影響力、強さをもってメンバーを導く」というような像だ。

そして、そのような像のリーダーは歴史上の人物や一部の創業社長以外は、存在しても極めて希だ。特に一般のビジネス・パーソンがそのようになるのは極めて難易度が高く、たとえ社長まで上り詰めたとしても、誰もがそのようなカリスマ性のあるリーダーになれるわけではない。だから、多くの人が悩み、藻掻くのである。

リーダー、リーダーシップという分野は古くから多くの研究がなされてきたし、現在も盛んに行われている。しかし、正解があるわけでないし、リーダーの育成は科学よりも芸術の域に近いとも言われるのである。たとえば、スティーブ・ジョブズのような人間をどうしたら育成出来るか分かるだろうか。

**“The most studied, and the least understood area.”**

ということである。

## 時代とともに移り代わるタイプ

さて、それではとりつく島がない、ということになる。

そこで、筆者は、様々な現代のリーダーたちの特徴を分析し、また時代を遡り多くの名だたるリーダーたちも同様な視点で考えてみた。

その結果、いくつかの型（タイプ）に分類でき、かつそれぞれの時代を代表するリーダーのタイプがあることが分かった（P.10図1）。それを以下に述べたい。

### ○リーダーシップ1.0 ～1920年代まで 権力者<中央集権>（Command and Control）

古代、中世から近代に至るまで、リーダーは、国王、王侯貴族、荘園領主、藩主など、圧倒的な権力を持ち、配下の者を支配して来た。専制君主がその典型である。したがってこのタイプがリーダーシップの原型と言える。もちろん、中には民の声を聞く、いわゆる名君と言われるような君主もいた。ただ、いずれにしてもそれは、権力があってこそ発揮されるものであった。

このタイプを最初に産業界に持ち込んだと考えられるのが、フォード社創業者のヘンリー・フォードである。司令官の指示の元、末端の兵士の一挙手一投足まで従える、当時世界最強と謳われたプロイセンの軍隊を参考に、もの作りに取り入れ、大量生産時代の先鞭をつけた。

### ○リーダーシップ1.1 1930-60年代まで 権力者<分権>（Functional/Divisional）

権力者としてのリーダーシップは組織が肥大化するにしたがって、機能しなくなっていった。

そこに出てきたのが、分権というマイナーチェンジによって発生したタイプであった。

このタイプのリーダーは、各機能や各事業部を設け責任者を置き、一手に握っていた権限を委譲し責任を持たせることで、組織全体をコントロールしようとする。それは、機能別組織や事業部制として広く行き渡るようになっていった。

このタイプの先鞭をつけたのが、他社に先駆け事業部制を導入したゼネラルモーターズ（GM）のアルフレッド・P・スローンと、松下電器産業の松下幸之助であると考えられる。

### ○リーダーシップ1.5 1960-90年代初頭 調整者（Co-ordinate）

分権によるリーダーシップが進むにつれて、各組織が力を持つようになり、中央でコントロールすることが難しくなっていった。そこで出てきたのがそれを調整するタイプのリーダーであった。

このタイプのリーダーは、組織全体に価値観と働く意味を与えること、雇用の安定をはかるなど協調を促し、組織全体の一体感を醸成することにより組織を牽引する。この代表が当時の日本企業の経営者たちであった。

第二次大戦後高度な成長を遂げた日本は、GNP世界第二位となりそして、60年代から90年初頭に掛けてその黄金期を迎えるのである。三種の神器と言われる「終身雇用」、「年功序列」、「労使協調」などにより、価値観を一体化させ、デミング博士の教えを忠実に実行し、品質向上、協調を競争力の源泉とした。それらは、多くの書籍<sup>1</sup>で紹介され、賞賛され、アメリカを始め世界中のお手本となった。

<sup>1</sup> エズラ・ボーゲル（1979）「ジャパン アズ ナンバーワン」広中和歌子・木本彰子訳TBSブリタニカ、トム・J・ピーターズ、ロバート・H・ウオーターマンJr.（1983）「エクレセント カンパニー」大前研一訳 講談社、ウィリアム・G・オオウチ徳（1981）「セオリーZ」山二郎監・訳CBSソニー出版

## ○リーダーシップ2.0 1990年代 変革者 (Change)

長くお手本とされた調整型のリーダーシップであったが、運命共同体的な企業組織の弊害が噴出するようになり、また甘えの構造も生みやすい家父長的なリーダーシップのあり方に対して真っ向から否定するリーダーが出てきた。

このタイプのリーダーは、組織の方向性を提示し、大胆に事業領域や組織の再編を行い、競争や学習を促し、縦割りの部門間、社員間の交流、活性化により組織を変革する。いふなればカリスマ型リーダーである。それには、以下のような特徴がある。

- 権限集中、トップダウン
- 経験に裏打ちされた明確な解答を持っている
- 精緻なデータや事実に基づいて的確に判断  
(そのため外部の経営コンサルタント等を重用)

その代表は、GEのジャック・ウエルチであろう。社員数41万人を抱える、官僚的で保守的な巨大企業の生え抜きのCEOにも関わらず、大胆なリストラクチャリングを行い、M&Aを多用し、同時に明確な価値観とビジョンを定義し実行、見事にアントレプレナーシップ溢れる機動力のある組織に変貌させた。1999年には、フォーチュン誌にて、「20世紀最高の経営者」に選ばれている。

## ○リーダーシップ3.0 2001年～ 支援者 (Support)

あらたな基準となった変革のリーダーシップは、今世紀に入ってから2001年の9.11を契機に急速な見直しが行われ、2008年のリーマンショックで決定づけられた。もちろん我が国の2011.3.11もまた大きな影響を与えた。「株主のため」と短期的な業績を追求し、社員を2-6-2と格付けし、競い合わせ、プロジェクトベース、タスクフォースを多用し、絶えず駆り立てるようなスタイルに社員は疲れ、疑問を覚えるようになっていった。「自分は一体なんのために働いているのか？」と。

そこで出てきたのが、支援者としてのリーダーのあり方であった。価値創造のためには、正しいことは何か、なぜやるのかを追求し、ミッション、ビジョンを掲げ、ひとり一人と向き合い、自らが社内外のコラボレーションの範を垂れるという、従来なかった全く新しいリーダー像であった。それは、「サーバント・リーダーシップ」<sup>2</sup>をはじめ、「羊飼い型リーダーシップ」<sup>3</sup>、「オープン・リーダーシップ」<sup>4</sup>、「コラボレティブ・リーダーシップ」<sup>5</sup>、「コミュニティシップ」<sup>6</sup>など、多くの研究者たちからも盛んに提唱され企業経営者、管理者にも理解され、またそれを意識して目指す流れになっていったのである。以下のような特徴がある。

- 「自律した個人」の存在が(好むと好まざるに関わらず)大前提

<sup>2</sup> ロバート・K・グリーンリーフ (2008)「サーバントリーダーシップ」金井壽宏著、金井真弓訳 英治出版

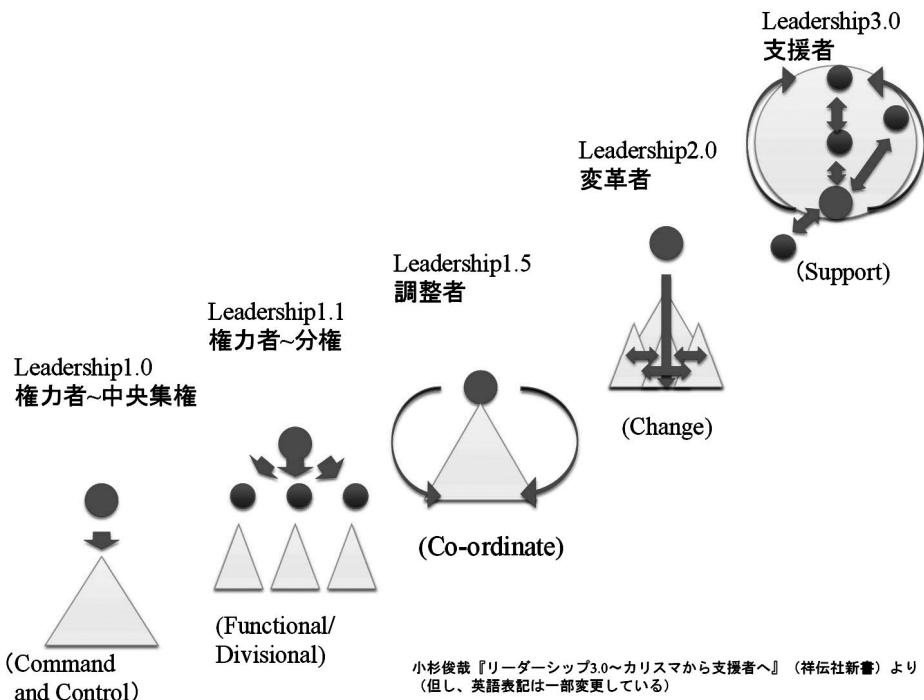
<sup>3</sup> リンダ・A・ヒル「未来のリーダーシップ」スコフィールド素子訳Diamond Harvard Business Review (以下DHBR) 2009年2月号

<sup>4</sup> シャーリーン・リー (2011)「フェイスブック時代のオープン企業戦略」村井章子訳 朝日新聞出版

<sup>5</sup> ハーミニア・イバーラ、モルテンT.ハンセン「部門横断的に巻き込み好業績を実現する力」二ノ方俊治訳 DHBR2012年4月号

<sup>6</sup> ヘンリー・ミンツバーグ「コミュニティシップ経営論」有賀裕子訳HBR2009年11月号

図1 リーダーシップのタイプの変遷



- 組織と個人、リーダーとフォロワーは対等
- リーダーの役割はいかに個々のメンバーとの「信頼」を築き、一人ひとりのポテンシャルを引き出すか
- 運命共同体ではないコミュニティーであり、参画意志と力のあるものが、社内外を問わず集まる。
- ネットワークにより情報はふんだんに得られる中で、社員はあえて、そこで働くことを選んでいる。

### リーダーの型は、組織の置かれた環境とリーダー自身との兼ね合いで決まる

以上、その時代を代表するリーダーシップのタイプについて述べたが、それぞれの時代には全てのリーダーがそのタイプだったわけではない。たとえば、現代においても創業経営者は1.0のタイプが圧倒的に多い。

アップルの創業者スティーブ・ジョブズは、

自他共に認める典型的な1.0タイプのリーダーであった。自説を曲げず、組織を無視して全て自身で意思決定していた。そのため、自身がペプシコから引き抜いてきたジョン・スカリーから、逆にジョブズがいたのではこの組織は大きくなれないと、追い出されてしまったのは有名な話だ。

さて、その後ジョブズはNeXT、ピクサーなどで大成功を収め、アップルの危機に際して、年俸1 \$で暫定CEOとして復帰する。復帰後は、多くのプロダクトラインを持ちコモディティ化した製品ラインを3つに絞り、ユーザーグループを復活させユーザーの声を聞き、現CEOのティム・クックらと十分なコミュニケーションを取るようになっていた。そこからiMac、iPodが生まれたのである。つまり、2.0の変革者としてリーダーシップを発揮したのである。

日本の例では、1.0の京セラの創業者稲盛和夫氏は、JALが危機に瀕した際に政府から再建を依頼され、わざわざ「火中の栗を拾う」必要が

あるのかと言われながら、敢えて会長を引き受けた。その際には、やはり2.0変革者としてリーダーシップを発揮し、見事に同社を復活させたのである。

リーダーシップのタイプに関しては、スポーツ界が外から見えやすいので一つ例を挙げたい。

青山学院大学陸上部の原晋監督は上意下達の一部活動のイメージを変えた人として広く認識されている。あるTV番組で一緒にした時に、拙著「リーダーシップ3.0」を元に支援型リーダー、中でもサーバント型として、弱小チームを箱根駅伝常勝チームに育てたと話されていた。

一方で、今年の箱根駅伝では、上級生に頼ってきた新4年生には覚悟がないように見えたため、これまでの自主性を重んじる指導方針を一旦捨てて、「傍観者になるな！」と、鬼のように厳しいことを言い続けたという。結果4年生部員の4人が辞めたという。そして、厳しさを纏っ

て箱根で見事復活優勝を遂げたのであった。

これらの例から、優れたリーダーは、リーダーシップのタイプは個人の好き嫌い、特質だけで決まるものではなく、その組織に今必要なタイプはどれなのかを感じ取り選んでいるということが分かる。

従って、リーダーシップのタイプは、**組織の置かれた環境とリーダー個人との相互作用で決まる**、という要素があるのだ。

### リーダーとマネジャーの違い

ここで、リーダーとは何か、について確認をしておきたい。それは、マネジャーとの対比を行うことでより明確に認識される。ここではリーダーシップ研究の第一人者である南カリフォルニア大学経営管理学教授、同校リーダーシップ・インスティテュート創設者の、ウォーレン・ベニス<sup>7</sup>による対比を紹介したい(図2)。

図2 マネジャーとリーダーとの対比

マネジャー	リーダー
管理する	改革する
コピー	オリジナル
システムと構造に焦点	人間に焦点
管理に頼る	信頼を呼び起こす
目先	長期的な視野
「いつ、どのように」に注目	「何を、なぜ」に注目
数字を追いかける	未来を見すえる
現状を受け入れる	現状に挑戦する
優秀な軍人	その人自身
ものごとを正しく処理する	正しいことをする

<sup>7</sup> ウォーレン・ベニス (2008) 「リーダーになる」伊東奈美子訳 海と月社



企業研修で受講者に質問すると、マネジャーとリーダーの区別を意識して働いている管理職は希だ。もちろん、区別するといっても、この人はマネジャー、あの人はリーダー、というような人の分類をするわけでは無い。一人の人間がマネジャーとリーダーと、両方を担う必要があるということだ。たとえば、組織上で課長、部長という役割を全うすることはマネジャーの仕事だ。しかし、それだけでは組織は機能しない。〇〇さんという個人名で、周囲に影響を与え、巻き込むというリーダーとしても同時に機能する必要があるということだ。

では、それぞれをどのくらいの比率で担うべきなのか。

コッターが主張するように<sup>8</sup>、**組織の変革を成功に導くトランスフォーメーションは、70%～90%はリーダーシップによってもたらされるものであり、マネジメントによっては残りの10～30%にしかすぎない**という事実が浮かび上がってくる。

ということは、企業において、変革を行い、またイノベーションを生むためには、経営者や経営幹部たちは、少なくとも70%はそれだけの時間、エネルギーをリーダーシップに注ぎ込む必要があるということだ。しかし、実際にはその殆どの時間をマネジャーの方に費やしているのではないだろうか。

また、リーダー育成研修においても、実はリーダーを育成することはしておらず、単にマネジャーを育成してきたことが分かる。戦略、マー

ケティング、財務・経理、人材管理などを学んでも、それはマネジャーとして必要なスキルであり、リーダーとなるためには特に役立たないことが、上記の対比表をご覧になればお分かりであろう。

ただし、これは日本企業だけのことではなく、アメリカにおいても、たとえば、MBA教育では、ビジョン共有のためのメンバーの動機付け、鼓舞するための人間の欲求や価値観へ訴求、感性、などには目が向けられず、リーダーは育成されないという指摘<sup>9</sup>がなされてきた。

例外的に、例えばゼネラル・エレクトリック（GE）のような企業は効果的にリーダーシップ教育を行い、多くのリーダー育成に成功した。彼らは、トップに上り詰める人間だけでなく、他社に転出してCEOやマネジャーとして手腕を振るい、同社は人材輩出企業、と言われるようになったのである。

その教育の拠点であるニューヨーク州クロトンビルのジョン・F・ウエルチ ラーニングセンターで、当時リージョナルラーニングリーダーの牛場仁氏と、数年前にあるカンファレンスでパネルディスカッションをさせていただいた。その際に、私から、「**日本企業で管理職は皆マネジメントばかりするので、リーダーシップも発揮することが必要である**」と説いている、という話をした。

これに対して、牛場氏は、「**GEだけでなく米企業では、管理職は皆リーダーシップを発揮しようとはばかりして、マネジメントもしっかり**

<sup>8</sup> ジョン・P・コッター（1997）「21世紀の経営リーダーシップ」梅津祐良訳 日経BP

<sup>9</sup> ジョン・P・コッター「マネジャー研修とリーダー教育は異なる」編集部訳 DHBR2002年12月号

やってもらわないと困る」と説かなければならぬと述べており、端的に、彼我の差を認識させられたのである。

## これから求められるリーダー

前述のように、また組織の置かれた環境やリーダー自身にも依存するので、リーダーシップには、こうすれば必ず上手く行くという正解があるわけではない。しかし、自身の所属する組織はどのような状況であるかを見極めることはリーダーにとって必須の要件である。また、グライナーが示したように<sup>10</sup>、今組織がどのような成長段階にいるかによって、打ち手は自ずと決まっており、組織やリーダーのあり方が規定されるということを知っておくことは、重要なヒントとなるはずだ。前述の青山学院原監督は、明らかにそれを意識して段階的に組織づくりを行ってきていることが分かる<sup>11</sup>。

今回のコロナ禍があぶり出したことは、社長、役員、管理職が答えをもっていないということだ。どうしていいか分からない、初体験であるという点において、新入社員となんら変わらないということだ。とすれば、これからのリーダーは、「私に付いてきなさい」と先頭で旗を振り、地位、権威により指示命令する、ということは土台無理なことではないだろうか。

現場の一人ひとりが自律的に働き、若者層は価値を提供したり提案を上げたりすること（ボトムアップ）、ミドル層が活発な議論と組織の上下左右に対して働きかけ活性化すること（ミド

ルアウト）がなければ、組織は立ち行かないことは自明であろう。従ってリーダーはそのような作用が起こる環境を整え、触媒になることが必要なのではないだろうか。そのためにリーダーの役割は一人ひとりのメンバーと向き合い、動機付け、その潜在能力を伸ばす支援が求められる。しかも、それは社内に留まらず、社外も含めて参画意志と能力のあるものを集め、試行錯誤の中で新しい価値創造を行う必要があるのではないだろうか。

また、近年、「オーセンティックリーダー」という言葉がよく使われる。これを自分らしいリーダー、と訳す場合が多いが、筆者は自分らしい、という言葉は自分の可能性を狭めてしまう可能性があるために使わない。そのままの自分、その人ならでは、その人の人となりが発露されている状態と捉えている。日本では過去には、表と裏、本音と建て前、などの使い分けが肯定されてきたと思うが、それは**本物**ではないということだ。

また、「**インテグリティ**」誠実、表裏のない、首尾一貫、は前掲のジャックウエルチが、GEパリュウの真っ先に持ってきて以来、多くの企業で、そして日本企業でも使われるようになった言葉だ。フォロワーは、リーダーが何かを隠している場合、それを敏感に感じとり、信頼することはできない。強みだけでなく、弱みも含めてその人の存在、“**being**” がさらけ出されると、安心して信頼を結べるのだ。

さて、どのくらいの人が部下に自分の弱みをさらけ出しているだろうか。リーダーが不完全さを見せることで、初めてフォロワーも安心し

<sup>10</sup> ラリー・グライナー「成長する組織の進化と革命」Harvard Business Review 1972 July-August、小杉俊哉（2013）「リーダーシップ3.0」祥伝社

<sup>11</sup> 原晋『私のリーダー論』日本経済新聞（夕刊）2020年4月30日

て自分そのものを出せるのである。この点に関しては、「部下をやる気にさせるリーダーの資質」として、自らの弱点を認めること、他人との違いを隠さないことが必須であるという研究もなされている<sup>12</sup>。

人間の成長には、縦方向、横方向があると捉えることができる。横方向はスキル・知識を身に付ける。本稿で言えば、マネジャーとしての成長だ。一方、縦方向、これはリーダーとして、人としてのそれだ。自分をさらけ出すためには、絶えずこの縦方向の成長を意識している必要があるということだ。これは、たとえば、SNAコーチング協会でも「リーダーになるための3つの源泉」として、1. IQ、2. EQ、に加え3. イメージとビージャ（種子）、すなわち、「自分が何者であるか」を追求し、「自分の心からの夢や欲求」を思索し、「人生で果たすべき使命を」発見する、ことを挙げている<sup>13</sup>。

## リーダーシップ4.0

以前から筆者がこれからの組織のありかたとして主張してきた自律型組織、自律協業型、ということが近年にわかに注目されるようになっ

た。それは、「ティール組織」<sup>14</sup>が広く読まれた影響が大きいと感じる。セルフマネジメント、全体性、進化する目的、上下関係や目標管理がない、一人一人が自らの考えと意志で働き、互いに支え合う、というようなキーワードが並ぶ。

これは、アカデミックにおいては**シェアード・リーダーシップ**という概念の一つである。リーダーからフォロワーという垂直の関係性から、時には全員がリーダーシップを執るという水平関係のリーダーシップである。これを、入山は「半世紀を超える研究が行き着いた『リーダーシップの境地』」と表現している<sup>15</sup>。

筆者は、これをリーダーシップ4.0と定義している。1.0から3.0まではあくまで組織の経営者、管理者側の立ち位置からの話であった。しかし、今やひとり一人がリーダーシップを発揮し、例え、担当者であっても、比率は20%、15%、いや10%、5%でもいいから、マネジメント（やらなければならないことをやる）領域から、一歩足を踏み出しリーダーシップ（自ら、Whatを考えて、言われてもいないことをやる）領域を行う必要があると考える。これを別の言い方をすれば、「**自律的**」に働く、ということに他ならない。

<sup>12</sup> ロバート・ゴーフイー、ガレス・ジョーンズ「共感のリーダーシップ」村井章子訳DHBR2001年3月号

<sup>13</sup> 住友晃宏・松下信武（2005）「エグゼクティブ・コーチング」プレジデント社

<sup>14</sup> フレデリック・ラルー（2018）「ティール組織」鈴木立哉訳 英治出版

<sup>15</sup> 入山章栄（2019）「世界標準の経営理論」ダイヤモンド社

まず初めに、本稿で言う「リーダー」とは、中間管理職（部長、課長）を指していることを断っておく。

私は20年以上、人材育成や組織開発に関連する仕事に携わっているのだが、年間70~90日間登壇している管理職向けの研修や、それに伴う事前・事後インタビューなどを通じて、リーダーと接する機会が数多くある。企業のトップや経営層の方々とは「自社のリーダーに期待すること」を直接伺うことがある。現場の従業員からは、自らが仕えるリーダーの現状や、リーダーに対する見方や意見を聞いたりすることがある。つまり、仕事上でリーダー自身や、リーダーにまつわる話題に触れることがとても多い。そのような立場にいる者として思うのは、2000年以降、9.11やリーマンショック、東日本大震災など、国内外で社会やビジネスに大きな影響を与えた出来事が複数あったのだが、この間にリーダーのあり方や行動を根底から揺るがすようなものはなかったということである。あったのかも知れないが、今を見ると、結局は何も変わっていないという表現が適切なのかも知れない。しかし、2020年、新型コロナウイルスによる禍は、リーダーのあり方や行動を大きく変えるであろうと思われる。否、変えなければリーダーを担ってはいけないと考える。その理由を述べていきたい。

新型コロナウイルス感染症が世界的に流行して以降、国内では、ここ数年叫ばれていた「働

き方改革」という言葉を聞くことが全くと言っていいほどなくなった。四の五の言わず、働き方を変えなければならない状況になったことが影響しているからであろう。「働き方改革」といえば、労働（残業）時間の削減といった捉え方が全般的に色濃かったように思うのだが、現在の動向は、働き方どころか、“働くこと”自体をどう考えるかといったように、労働への価値観を大きく揺さぶっている。つまり、残業をする／しないとか、テレワークを実施する／しないというHow to workな側面だけでなく、我々の「働くことへの価値観（Why to workな側面）」に、大きな影響を与えようとしている。コロナ禍により実利的なダメージを受け、仕事を失ったり、仕事が減ったりしている人たちに限らず、多くの人が「自分には一体何ができるのか」、「自分はどんな価値を社会や顧客に提供しているのか」、「自分のやっていることの何に対して相手（顧客）から対価をもらっているのか」といった、自分の価値や、働く意味や意義を考える機会になっている。

先日たまたま見ていたニュース番組の中で、京都で竹細工を中心としたお土産屋さんを営んでいる男性がこんなことを言っていた。

「コロナ禍でお客さんがいなくなり、客のいない店の中に並んでいる様々な商品を見て、そもそも自分は何屋さんだっけ？なんでこの商売を始めたんだっけ？と考えたんですよね。創業時

のことを思い出すと、自分は竹細工の良さを世の中に伝えたいと思ってこの店を始めたんですよ。だから、こんな状況になって、竹細工を通して自分に世の中に対して何ができるかももう一度考えようと思います」

先に述べたように、この男性は、自分はいったい何者（何屋さん）なのか、世の中に何を提供できるのかと、自分の価値や働くことを見つめ直している。このお土産屋さんがそうだとは言いきることはできないが、人は（特に、同じ組織や職場に）長く働いていると、自分は何のために仕事をやっているのか、いったい誰の役に立っているのかという、自分や所属組織の提供価値や存在意義をすっかり忘れてしまい、成果さえあげていけば（やることさえやっていけば）まあいいや、といった考え方が頭の中に蔓延がちになる。私は成果を出すことはもちろん否定しない。それはとても重要なことである。しかし、成果を出すことが、人が働く本当の目的なのか、会社という組織が存在する本質的な目的なのか、この点をいま立ち止まって本気で考えてもらいたい。前述したように、コロナ禍により、個人や組織、そして社会全体が自分（たち）の価値や存在意義を見直す機会になっていると思われる、まさにこのタイミングで、特に、世の中のリーダーに考えてみてほしいことがある。それは、リーダーの本来の役割は何かということである。

組織のトップである経営者は、自社で働くリーダーたちにどのような役割を期待しているのであろうか。あなたが勤務している会社の経営者は、自分の会社を「売上や成果が何よりも大切」と考える組織風土にしようと望んでいるのであろうか。そのような風土をつくりあげる

ことのできるリーダーを現場に求めているのであろうか。殆どの経営者がきっとそうではないであろう。そんな会社が行く末どうなるのか、過去のような事例を思い返せば、それがいかにナンセンスであることは直ぐに分かるはずである。一方、現場で働く従業員はどのようなリーダー（上司）を理想と考えているのだろうか。「売上や成果が何よりも大切」と考えているリーダーを彼／彼女らは求めているのであろうか。きっとそうではないだろう。むしろ、そんなリーダーのもとでは絶対に働きたくないと考える人が多くいるだろう。当のリーダーは自分の役割をどのように考えて日々の仕事をしているのだろうか？私の経験上、「会社からは、成果を出すことを一番に求められている」と考えているリーダーは世の中に多く存在する。このように経営者、従業員、リーダー自身、それぞれの立場により、リーダーの役割に関する見方や期待は異なっていそうである。もう少し詳しく見ていく。

まず初めに、経営者が期待しているリーダーの役割について述べたい。それは、経営層と現場の従業員との間のつなぎ役としての役割である。経営者の視点は、リーダーや現場の従業員に比べて視座も高く、視野も広い。当然、普段の思考も行動も、目先のことではなく、中長期的な観点に基づいたものとなっている。では、中長期的な成長や発展は何に基づいて描かれているのだろうか。それは会社や組織が掲げる理念やビジョンである。ビジョンの実現のためにいかに資源の獲得・配分を行うか、皆さんが勤務するような企業であれば、それは中期経営計画に記載された方針や戦略と言われるものに表現されている。それを現場レベルにかみ砕いて落とし込み、日々の計画に取り入れて遂行していく（PDCAを回す）ことを経営者はリーダーに

期待している。ところが現場では、組織の掲げる方針や戦略が意識されないこと／置き去りになっていることが多い。その理由は、現場は中長期的なことよりも短期的なことに、さらに言えば今日や明日の対応に追われているからである。今日をいかに凌ぐか、明日をいかに乗り切るかが現場にとっては大事なのである。経営者はそういった現場の傾向を自らの経験上で分かっているからこそ、リーダーに目の前のことだけに追われない、短期と中長期の橋渡し役としての活躍を期待しているのである。多くのリーダーがプレイヤーも兼ねている（俗称：プレイングマネジャー）現在の状況では、リーダーが今日や明日のことにますます追われてしまい、方針や戦略がこれまで以上に後回しになってしまう危険性を孕んでいる。リーダーは、経営者が期待している橋渡しとしての役割をしっかりと自覚して日々の行動をしなければ、会社・組織として持続的な成長が危うくなる可能性がある。

では、現場の従業員はリーダーにどのようなことを期待しているのだろうか。この点に関して、リーダーシップ研究に関する国内の第一人者である、高木晴夫氏（慶應義塾大学大学院名誉教授）は著書（高木，2014）の中でこう言っている。

仕事をするうえで、従業員が持ちたいと考えている認識が4つある。それは以下のようなものである。

- ① なぜ私がこの仕事を担当する必要があるのだろうか
- ② この仕事は、今どんな状況になっていて、どんな意味があるのだろうか
- ③ 私のこの仕事は上司からどのような評価を受けるのだろうか

- ④ 私のことを上司はどう考えているのか（役立てようとしてくれているのか）

従業員は上記の点についての認識を持ちたい、つまりリーダーにきちんと説明してほしいと思っている。いわば、これは従業員の持っているリーダーへの期待と言っても良い。しかしながら、現実にはその期待に応えられていないリーダーが多いと、高木先生は言っている。上記4点への回答、メッセージをリーダーは従業員に説明していないことが多いのである。皆さんの会社のリーダーはどうであろうか。仕事や役割を従業員に依頼・委任する際に、その仕事や役割が必要な背景や状況、理由、それが組織にとってどれだけ重要なもの／必要なものなのか、なぜ（他でもない）あなたにお願いしたいのか、どういった活躍を期待しているのかといったことを丁寧に伝えているだろうか。この点に関して、私自身、管理職研修やインタビューを通じて実状を複数のリーダーに聞いてみた。すると、しっかり伝えられているリーダーはやはり一部しかいなかった。冷静に考えてみれば、組織で働く人の誰もが、組織の中における自分の存在や、自分が担当する仕事や役割に対して、意義や意味を認識したい（見出したい）ものである。「私の役割、私が担う仕事は、この組織にとって重要なものだ／価値のあるものだ」、「私はここに必要とされている」と。反対に、「私が担う仕事は、何を目的にしたものかさっぱりわからない」とか「私が担う仕事は別に誰が担ってもいいような仕事だ」といった認識しか持っていない状況だと、恐らくその従業員はイキイキと働いていない、モチベーションが低い状態であろう。コロナ禍で、多くの人が自分の提供価値や存在意義を見つめ直している中で、リーダーとして、4つの認識を従業員に持たせるよ

うなメッセージをしっかりと伝えることは、リーダーへの期待を満たすことになるだけでなく、従業員の持つ価値や存在意義を示すことにもなり、彼／彼女らのモチベーション向上や職務満足の上昇、離職意思の低減など、様々な点でポジティブな効果が期待でき、会社や組織にとっても非常に重要なことである。

さて、当のリーダーは自らの役割をどう考えているのだろうか。管理職研修やインタビュー機会などでお目にかかるリーダーからは「私の一番大切な役割は成果を出すこと」という言葉を聞くことが多い。

近年、日本のビジネス社会において、組織開発が再燃しているのをご存じであろうか。人材開発を「個人の育成」とするならば、組織開発は「組織の育成」である。組織としての能力を高めるための取り組みで、そこには様々な理論や手法が存在する（中原&中村, 2019）。再燃とあるが、かつて1970～1980代に米国から日本へ持ち込まれたのだが、様々な理由や事情により消えていったという過去がある。近年再び注目されているのには確かな理由がある。それは、我々の置かれているビジネス環境が大きく影響している。一つには人手不足問題が挙げられる。少子高齢化により、労働力不足は組織にとって既に大きな課題になっている。これまでの成果を維持するためにも労働生産性を高めなくてはならない。DX人材の育成、AI活用やRPA導入などを検討している理由もそこにある。もう一つ挙げると、ダイバーシティ、多様性への対応である。人手不足問題により外国人労働者を活用するとなれば、文化や価値観の多様化が起こる。たとえ日本人同士であっても、昨今の働き方や価値観の多様化している今、それを互いに認め合い、組織運営に活かすことがリーダーには求められている。しかしながら、多様性への

対応はともすると個の過剰な尊重につながり、組織にとってはそれが遠心力となり、組織をバラバラにしかねない。それを防ぐためには求心力を創り出す必要がある。これまで述べたような労働生産性の向上や、組織への求心力の創出といった、重要課題への解決策として組織開発という手法が再注目されているのである。組織開発のめざすところは、持続可能な組織をつくることである。つまり、会社や組織の掲げる理念やビジョンを求心力にしながら、目先の成果をしっかりと出しつつ、中長期的な方針や戦略に則って、従業員がイキイキと働き続けられるような環境をつくることである。これは、前述したように、まさに経営者がリーダーに望んでいることである。しかしながら、どうやら現場のリーダーは目先の成果を出すことに高い意識を持っている。そのような意識と、経営層が求めているリーダー像には大きなギャップがある。世の中に、会社の掲げる理念やビジョンを知らない（言えない）リーダーが多いのは経営者とのギャップの一例である。また、前述した通り、従業員の求めている4つの認識を持たせるような言葉を伝えているリーダーもごく少数である。

ここまでの内容から、現在の多くのリーダーは、経営者からの期待にも、従業員からの期待にも応えていないということが言えそうである。このままではまずい。バブル崩壊後、国内はずっと低成長が続いている。この原因をリーダーの責任にするのはいささか強引だし、それは言い過ぎである。しかし、原因の一部はリーダーにあるのではないだろうか。リーダーは経営の一端を担っている。ということは会社の理念やビジョンは理解しておくべきであるし、方針や戦略を日々のマネジメントに組み込むことは当然のことである。一方、リーダーは従業員を通じ

て成果を出す存在である。そうであれば、従業員の期待を満たさねば、思ったように動いてもらえない。結果として成果を出せない。

コロナ禍により、多くの人が働く意味や自らの存在価値を再考している現在、世の中のリーダーは、自らのあり方や行動を内省し、自らを変革する千載一遇の機会と考えてほしい。成果ばかりを追い求めるリーダーを卒業して、会社や組織の掲げる理念やビジョンを軸に組織を束

ね、方針や戦略をかみ砕いて日々の業務へ落とし込み、従業員へ仕事や役割を依頼・委任する際には、働く意味や、任せたい仕事・役割の重要性・価値を伝える、そんなリーダーへ自らを変革することを強くお勧めする。そのようなリーダーこそが誰もが望んでいるリーダーであり、そうなればリーダー自身の存在価値や評価が高まることは間違いない。

### <参考書籍>

中原淳+中村和彦「組織開発の探求 理論に学び、実践に活かす」ダイヤモンド社、2018

高木晴夫「プロフェッショナルマネジャーの仕事はたった1つ」かんき出版、2014

中原淳+パーソル総合研究所「残業学 明日からどう働くか、どう働いてもらうか？」光文社新書、2018



新型コロナウイルス感染症に国民の関心が集まり、首相や知事の言動に注目が集まりました。これはパンデミックのような非常時には自然なことで、記者会見を見て、トップにいる人たちのリーダーシップについて考えさせられる機会が増えたように思われます。我が国では最近まで、リーダーシップは権限や役職に紐づくものと考えられていて、「社長のリーダーシップ」、「管理職のリーダーシップ」などという表現がよく普通に使われてきました。つまりリーダーシップとは上に立つ者の能力・態度・スキルを指していたのです。

しかし新型コロナウイルス以前からの趨勢として、トップのリーダーシップだけでなく、「権限がない人や、管理職でない人でもリーダーシップを発揮したほうが組織全体の成果があがる」という考え方が広がってきています。そしてその広がり方はコロナウイルスによって中断はさせられていないように思えます。近い将来コロナウイルスとの共存が「新しい平常」になり、非常時ではなくなると、そうした考え方はますます広がるでしょう。企業やコミュニティによってはコロナウイルス禍の最中にこそ、むしろそうしたリーダーシップが発揮されたという事例もあるようです。これは権限によらないリーダーシップが、後に述べるように環境の絶えざる変動に対応するのに適しているという面によるものです。

では、社内でそのようなリーダーシップの発

揮を奨励するというのはどういうことでしょうか。たとえば管理職でない人が、部署内でリーダーシップを発揮しようとして、自分の提案を上司に持っていったとき、上司はそれをどう受け止めるでしょうか。これは入社間もない若手社員が先輩に対して提案を持っていった等の場合も同様です。上司・先輩は、提案を出した部下や後輩を呼んで、彼・彼女の提案のどこが駄目か徹底的に指摘して却下するようなことはないでしょうか。それを見ていた周囲と本人は、提案など出すものではないと学習して、再び言われたことだけをこなす態度に戻ってしまいます。上司や先輩の言い分は、「よく分かつらんし、依頼もされていないのに提案を出すとは、なにごとだ」、「わしらの若いときも上司や先輩に提案を持っていこうものなら、もっと厳しく叱られたものだ」ということです。さてこの管理職は、若手のリーダーシップ発揮を歓迎していないことにならないでしょうか。多くの企業の人事部が「若手も含めて社員全員がリーダーシップを発揮してほしい」と言うようになりました。社内で人事部以外にどのくらいそれが浸透しているかは企業により差があるのが現状ですが、そもそもそうした全員で発揮するリーダーシップという考え方はどこから来たのでしょうか。

### 環境激変への企業・大学教育の対応

1980年代の世界の政治経済情勢の激変によっ

て、グローバル企業が自社の環境変化に迅速に対応する必要に迫られ、組織をフラット化して命令系統を短くし、さらに権限を下位に移譲する(つまり下位のリーダーシップを奨励する)ようになり、ついには権限と関係なくリーダーシップを発揮すべしという考え方に至りました。そして日本でもざっくり言えば21世紀に入った頃からこれが始まりました。外資やコンサルティング会社ではこの変化はもっと前からあったのですが、それが他の産業にも広がってきたとも言えます。グローバルに見ると、この変化はデジタル変革(DX)以前から発生していたこととなりますが、デジタル変革は権限によらないリーダーシップによくフィットしますので、デジタル変革がリーダーシップ観の変化を加速したとも言えるでしょう。

こうした企業や社会の要請を受けて、米国では1990年代に大学でもリーダーシップを授業で教えるプログラムが激増しました。それ以前にもリーダーシップ・プログラムと称するものはありましたが、その多くは権限や役職を前提とした古いリーダーシップ概念に基づいたもので、しばしば成績上位者を対象とした一種のエリート教育でした。それが1990年代からは、権限・役職を前提としないものに置き換わっていくとともに、その数も爆発的に増えて、いまでは全米どの大学のキャンパスにもリーダーシップ・プログラムがあると言って過言ではない(複数あることも珍しくない)状況です。どの大学にもあるので、よほどユニークでないと「この大学の特色はリーダーシップ教育です」とはなかなか言いづらいほどです。

もともと米国社会には、権限のない状態でリーダーシップを発揮できるかどうかを見極めてから昇進させ権限を与えるという慣行は普及していました。つまり「権限によらないリーダー

シップ」は、権限を与える前のテストとして使われていたのです。そのようなテストに合格して権限を与えられるのは一部の人に限られ、その一部の人だけが権限をもってリーダーシップを発揮するので、リーダーシップは育成・開発するものというよりは、優劣を判定してリーダーを選別する主要な種目でした。

ところが、一部の人を選別するどころか全員がリーダーシップを発揮したほうがいいとなると、リーダーシップは万人が知っておいたほうがいい必須種目になり、才能のありそうな人もなさそうな人も含めて対象にして、誰かが育成涵養しなくてはなりません。学校で正面からリーダーシップを教える必要性がここから発生します。米国ではリーダーシップ教育は大学が中心ですが、日本では先進的な大学に加えて、高校でも新しいリーダーシップ教育が始まっています。これは高校の授業でクラスメートや教員と協力して学びを活性化する活動(アクティブ・ラーニング)が、実は生徒のリーダーシップに大きく依存することが根底にあります。

## 船頭多くして

「多くの人がリーダーシップを発揮する」と聞けば、反射的に「船頭多くして船、山にのぼる」という格言が思い出されるのではないのでしょうか。ふだん号令を出すのに慣れている船頭たちが一艘の船に乗り合わせたときに、いつもの調子でそれぞれが号令を出そうとして混乱する。つまりリーダーシップをとるのは一人で充分であるという意味です。しかし、もしもこの船頭たちに新しいリーダーシップが理解されていれば、「船、山にのぼる」事態にはならないのです。船頭役は一人で良いので必ずしも自分である必要はなく、他の人たちは号令以外の重要な仕事

を各自志願して分担し合うからです。逆に言うと、伊賀泰代さんが名著「採用基準」で喝破したように、「船、山にのぼる」といった事態が起きるのは、実はこの船頭たちに真のリーダーシップが不足しているからです。決してリーダーシップが過剰だからではありません。

権限や役職にもとづかないリーダーシップは、このように複数の方のリーダーシップ発揮の機会を生み出すことが多いので、シェアード・リーダーシップ(共有型リーダーシップ)とも呼ばれます。では、このようなリーダーシップをとろうとする人たちは何を共有しているのでしょうか。一見、各自自発的に行動してよいのだという認識を共有しているように見えます。ただ、それだけですと、格言の船頭たちのように、「船、山にのぼる」という結果になりそうです。むしろ正確に共有すべきなのは、目的・目標です。例えばこの船を、何月何日何時までに、定期航路を使って安全確実に〇〇港に向けて運航すべし、といった目的・目標です。そして、これ以外の個人的な目的がここに入ってきてはいけません。例えば「終始自分が船頭として扱われ、号令が通ること」などという追加目的を隠し持った船頭が二人(以上)居れば、やはり船は山にのぼってしまいます。

## 権限によらないリーダーシップの活躍する場面その1:プロジェクトチーム

企業・官庁・大学といった組織のなかで権限・役職によらないリーダーシップはどこで発揮されるべきものなのでしょうか。その具体例の第一は、部署横断的なプロジェクト・チームです。プロジェクト・チームは、多部門からさまざまな職階の人が参加して全社的なプロジェクト課題に取り組みます。チームリーダーに任命された人は

任命者から成果を出すことを求められますが、必ずしもメンバーのなかで最上位階層の人ではないので、権限だけで人を動かすことができません。たとえば自分とちがう部署の職階の上の人(斜め上)にも、皆それぞれ本業で忙しい合間を縫って、動いてもらわねばなりません。そのような状況では、まさに権限・役職によらないリーダーシップを発揮せざるを得ないのです。その意味では、部門横断型プロジェクト・チームという仕組みを導入した企業であればどこでも、事実上既に「権限によらないリーダーシップ」を認定していると言うこともできるでしょう。

## リーダーシップの最小3要素

それでは、具体的にどんな行動でリーダーシップを発揮したらよいのでしょうか。クーズとポズナーの「リーダーシップ・チャレンジ」の五要素を、私が標語風に縮減して三つにしたのが、目標共有・率先垂範・相互支援、です。目標共有の重要性については前節で説明しました。つまり、目標が正しく共有されていれば、船頭級の人たちが何人乗り合わせても我先に号令をかけて「船、山にのぼる」といったことにはならない、ということです。次に率先垂範は、リーダーシップのイメージとしては最も描きやすいでしょう。プロジェクト・チームの例でいえばリーダーに任せられた人が、超多忙の本業を持ちながら時間を捻出して横断プロジェクトの仕事に取り組んでいることを他のメンバーにも伝わる形で身をもって示します。他のメンバーに伝わらないと、せっかく率先してもそれが垂範に結びつきませんから、最初は生意気と思われても可視化する必要があります。

三つ目が相互支援です。横断型プロジェクト・

チームの例でいえば、チーム参加者全員が相互に支援しあうのです。目標は共有したし率先垂範もしてみたが、メンバーは皆本業で多忙で、中にはどうしても動けない人もいるかもしれません。そのメンバーの知見がなければプロジェクトは進まないとしたら、その人がプロジェクトの仕事をしやすくなるように支援できると効果があるでしょう。その人の本業を手伝ったり、手伝う人員を派遣したり、あるいはいたりや気遣いだけでもやる気をだしてくれるかもしれません。

この相互支援要素は、「俺について来い」、「背中を見せる」といった従来型のリーダーシップ論には薄い部分です。また、この支援はリーダーシップをとろうとする人が周囲に支援を与えるばかりではなく、リーダーシップをとると同時に支援を要請するということがあって全く問題ありません。リーダーたるもの自分一人できなくてはいけないといった思い込みや力みは不要です。

目標共有・率先垂範・相互支援、この三つが「権限によらないリーダーシップ」の最小三要素です。この三つは厳密にはMECE(重複無く漏れ無く)になっていません。目標をかかげてその意味を繰り返し共有するところは相互支援に近づきます(これら三つがより正確にフィットするのは、単純作業を行うために大勢の人にはすばやく動いてもらうときで、例えばゴミで汚れたビーチを清掃するときや、学校の教室で机や椅子を一度に移動するとき等です。一部の人にしかできない特殊な作業が含まれているようなときは、率先する人と追随する人の作業内容が必ずしも同じではなくなります)。

また、三つの要素以外のものも重要になることがあります。例えば粘り強さや、決断力です。しかし、上記の三つの要素は、それらに比べて、

常に必要で、三つのどれが欠けてもリーダーシップとすら呼べなくなるくらいに基本的なので、「最小」三要素と呼んでいます。この四文字熟語のトライアングルは声に出してもリズムが良く覚えやすいので、チームの状態や自分のリーダーシップ行動、さらには他者のリーダーシップ行動を振り返るときにチェックリストとして便利です。

## 権限によらないリーダーシップの

### 活躍する場面その2:同一部署内

本稿冒頭にあげた、管理職でない人が提案を持ってきたとき、新しいリーダーシップを発揮してもらうために管理職はどのように対応するのが正しかったのでしょうか。

「彼・彼女は何か企んでいるのではないか。私を追放し私に取って代わろうとしているのではないか。」そんな疑念にとらわれたときは船頭の話思い出してください。ふだん船頭である人が何人か乗り合わせた船で、自分より先に号令を出そうとする人が居ても、それを攻撃や脅威と考えるのではなく、真の目的(船の安全確実な運航)について話し合ってみれば、新たな分担ができるはずで、それと同じように、反対意見を言い、提案を持ってくる(率先垂範)部下の目的が、部署の成果を改善することにあるのを慎重に確認し(目標共有)、確認できたらその提案を活かす方向で支援する(相互支援)のが良いのではないのでしょうか。本稿冒頭にも説明したように、よくある誤りは、初めて部署のために良かれと考えて自発的に部下が持ってきた提案の、細かい欠点を徹底的に指摘して却下し、再提出も求めないことです。提案してくれたことを歓迎する姿勢も見せない上司の姿に、もう二度と提案はすまいと部下や周囲が思うことの損失は

測り知れません。

昔であれば、管理職は部下の提案は歓迎しないのが普通だったかもしれません。しかし今は企業環境が激変しイノベーションの必要性も高い時代で、部下のリーダーシップは不可欠なのです。

## 新しい管理職の役割

では、権限によらないリーダーシップを歓迎するとして、管理職に固有の役目は何なのでしょう？

第一には、部下たちの発揮するリーダーシップの目的が、部署の成果改良の一点に向いているかどうかを常に問うと同時に、その問いをあなた自身にも向けなくてははいけません。部署の成果目標以外に、船頭の「自分の号令が通ることを優先する」といった目標が混入しているのは、部下たちがリーダーシップを発揮する意欲を著しく削ぎます。

第二に、管理職には、部署のリソースつまりヒト・モノ・カネをどう配分するかを決定する権限が何程かはあるでしょう。その配分を決定する際に、部下たちのリーダーシップ発揮を促進する、すくなくとも削がないことに細心の注意を払うことです。(これが実は「サーバント・リーダーシップ」の現代的な形でもあります。)なお、権限と責任はセットです。部下の提案を採用しておいて、結果が悪かったときに責任を部下だけに負わせると、もう提案を持ってこなくなります。

第三は管理職が自らフィードバックを歓迎することです。これはリーダーシップの育成のためには必須のことです。例えば部署内の誰かが率先したつもりなのにちっとも垂範になってい

なかつたり、相互支援をしたつもりなのに迷惑がられたりといったすれ違い、つまり本人の意図と他者の受け取り方にズレが発生しがちです。このズレを最小限にするためには、先ほどの行動(発言)がこう見えて(聞こえて)しまいましたよ、というフィードバックをもらって改善することが必要です。改善のためのフィードバックは、耳の痛い指摘であることが多いので、いきなり部下から上司に対しては出しにくいものです。そこで上司であるあなたの方から率先して部下にフィードバックを求め、納得がいくものについては直ちに採り入れて自ら改善を試みる。そのことが部下から見るとフィードバック文化醸成への最大の励ましになります。フィードバックをくれと言っておきながら、耳の痛いことを言われるとムッとしてしまうのはいけません。改善するように努力したうえで、どうしても治らない欠点であるなら、「今度またやってしまったらカバーしてくれ」と周囲に頼むのはとても良いことです。こうしたフィードバックの受け方は、古いリーダーシップの考え方と比べると、だいぶ違う態度や行動を必要とするので心理的な抵抗があることは珍しくなく、本人の決意だけでなく周囲の継続的な支援が必要です。

このように、管理職でない人のリーダーシップを会社として奨励するのであれば、管理職の言動の変容が必要になります。リーダーシップ研修を導入するのであればまずは経営陣から先に受講して社内に本気度を示すことが肝心です。

これからは、許容されるのであれば自らリーダーシップを発揮しようとする若い人がますます増えるでしょう。そうした若者が企業に入ってきたときに歓迎できる体制を作るという意味もあるのです。

## テレワークと感染症対策

—NIRA・慶應義塾大学による就業者実態調査結果から—

取り巻く情勢や環境の変化に対応できる知識の習得  
や考え方を生み出す一助とするため、有識者の方々に  
研究成果の一端を報告いただきます。

慶應義塾大学経済学部 教授

NIRA総合研究開発機構 上席研究員 大久保 敏弘

### 感染症対策としてのテレワークの推進

2020年、新型コロナウイルス感染症は世界全体に蔓延し、経済活動は大きく低迷している。このような中、感染症の拡大を防ぎ経済活動を行っていくため、テレワークが有効な手段と見なされるようになってきている。しかし、このような感染症対策としての一斉のテレワーク推進は、従前の働き方改革の取り組みとは全く様相が異なる。政府は一律にテレワークの推進を要請しているが、就業者によっては、会社から要請されてテレワークを始めることになったケースも少なくない。テレワークに不向きな職種や業種であっても、テレワークを選ばざるをえないこともあるだろう。就労環境に大きな問題を抱えたまま、感染症対策と経済活動を両立することは極めて難しく、テレワークの利用も頭打ちになるだろう。さらにこうした問題を放置しておくことで格差の拡大や社会の分断にもつながりかねない。そこでNIRA総合研究開発機構と慶應義塾大学経済学部大久保敏弘研究室では、テレワークに関する就業者実態調査を緊急事態宣言直前の2020年4月と緊急事態宣言解除後の6月

の2回にわたり実施した<sup>1</sup>。

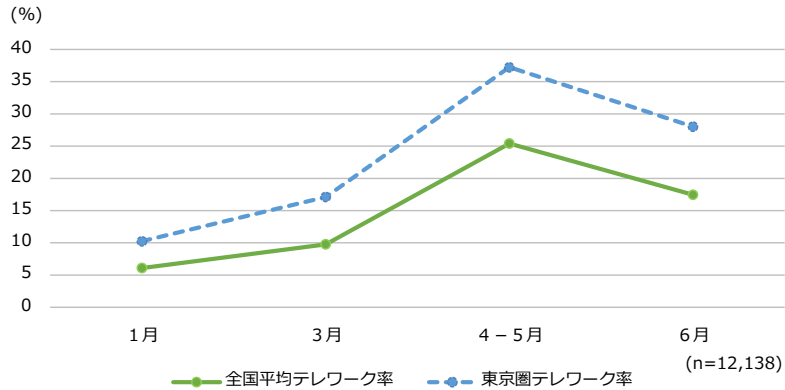
### テレワーク利用率増加。緊急事態宣言下で急増、その後、低下するも定着

調査結果によると、全国の就業者のうちテレワークを利用していた人の割合は、1月時点ではわずか6%だったが、3月時点では10%に上昇し、緊急事態宣言が出されていた4～5月は25%まで大幅に上昇した。緊急事態宣言の解除後の6月時点では17%と低下したものの、緊急事態宣言前の3月時点に比べて、7ポイントほど高くなっている。4～5月の大幅な上昇は緊急事態宣言による一時的なものだったが、6月も引き続き高い利用率であり、ある程度テレワークが定着してきているものと言える。特に東京圏(東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県)のテレワーク利用率は全国と比較して、4～12ポイントほど高くなっているが、全国平均との差は徐々に拡大している。しかし、ここで留意すべき点は諸外国と比較してテレワーク率が低いことである<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 就業者実態調査の実施およびデータ分析は、大久保敏弘のほか、フューチャー株式会社シニアアーキテクトの加藤究氏、NIRA 総研の井上敦、関島梢恵、増原広成が担当した。第1回調査の結果の詳細は、大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2020)「新型コロナウイルスの感染拡大がテレワークを活用した働き方、生活・意識などに及ぼす影響に関するアンケート調査結果に関する報告書」を参照。[https://www.nira.or.jp/outgoing/report/entry/n200430\\_965.html](https://www.nira.or.jp/outgoing/report/entry/n200430_965.html)。第2回調査に関しては大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2020)「第二回テレワークに関する就業者実態調査(速報)」を参照。[https://www.nira.or.jp/outgoing/report/entry/n200630\\_976.html](https://www.nira.or.jp/outgoing/report/entry/n200630_976.html)

<sup>2</sup> コロナ禍でも日本は感染症患者数が少ないことや社会規範、規制、企業文化など多くの要因によりテレワークが進んでいない。詳細は Okubo Toshihiro (2020) “Spread of COVID-19 and Telework: Evidence from Japan” Covid Economics, 32 pp.1-25.を参照。

図1 全国および東京圏の平均テレワーク利用率



以下、調査結果の詳細を紹介する。

①テレワークに向く情報通信業、不向きな対面サービスと肉体労働

調査結果によると業種間の違いが顕著である。テレワーク利用率を産業別にみると、6月時点で、高い順に、「情報サービス・調査業除く通信情報業」50%、「情報サービス・調査業」45%、「金融・保険業」30%、「電気・ガス・水道・熱供給業」24%となった。一方、低い業種は「卸売・小売業」12%、「運輸業」10%、「医療・福祉」5%であり、最も低い業種は「飲食業、宿泊業」4%となった。緊急事態宣言時の4～5月では「情報サービス・調査業」、「情報サービ

ス・調査業除く通信情報業」が60%前後にまで上昇しており、「金融・保険業」も40%に近い。一方で「飲食業、宿泊業」や「医療・福祉」は低迷したままだった。

このように緊急事態宣言前の3月から、宣言時の4～5月、宣言解除後の6月の変化を見ると、「金融・保険業」、「情報サービス・調査業」、「情報サービス・通信情報業」の上昇分が大きく、その後、テレワークが定着しているものとみられる。一方で上昇がほとんど見られないのは「飲食業、宿泊業」だった。情報を扱う業種・職種はテレワークになじんでいるが、医療や飲食などの対面サービスや肉体労働といった分野ではテレワークが行いにくいことが分かる。

図2 産業別テレワーク利用率

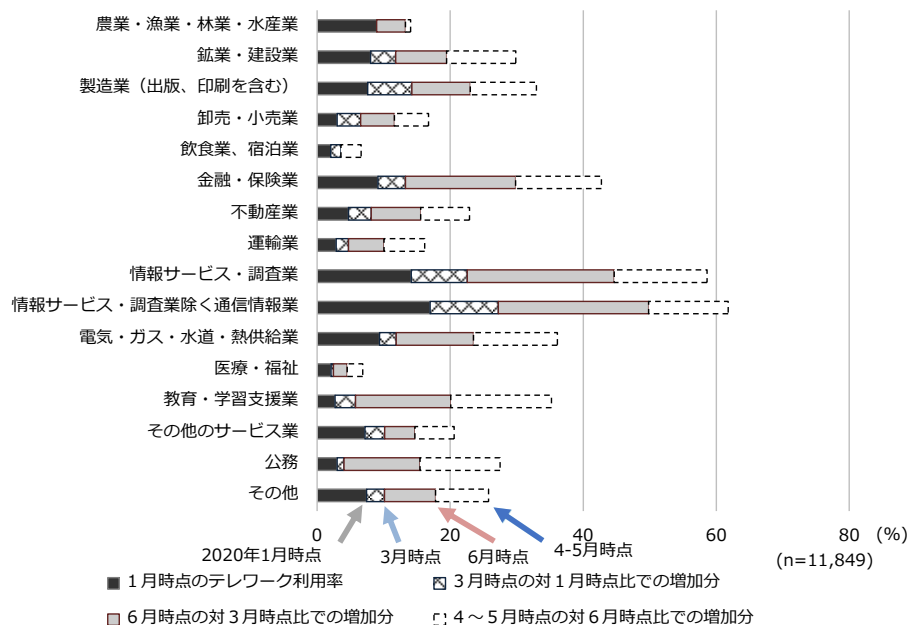
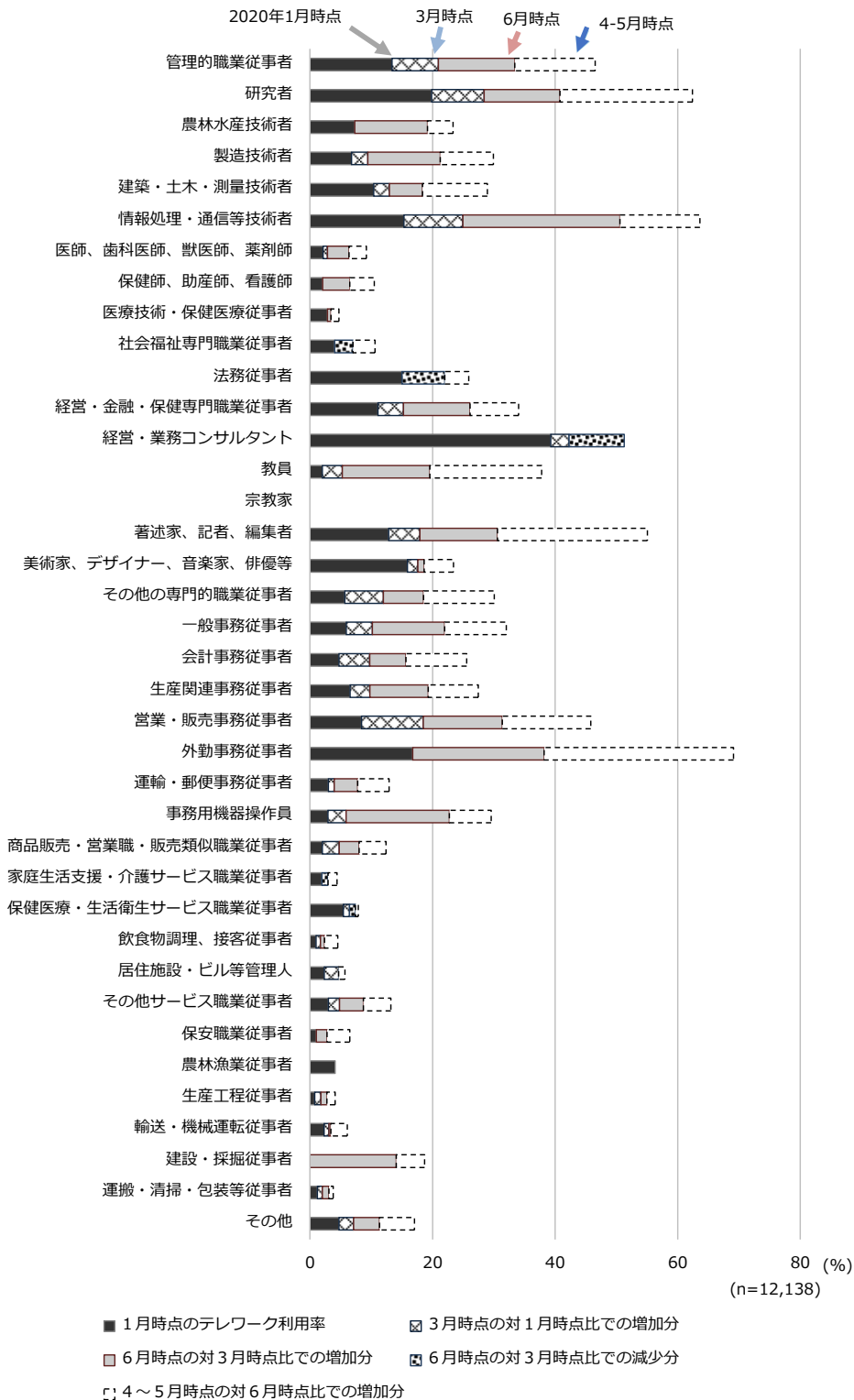


図3 職種別のテレワーク利用率



②テレワーク利用が進む東京都心部

地域によるテレワーク利用率の差も大きい。都道府県別に就業者の居住地ベースでみた6月のテレワーク利用率は、高い順に東京都33%、

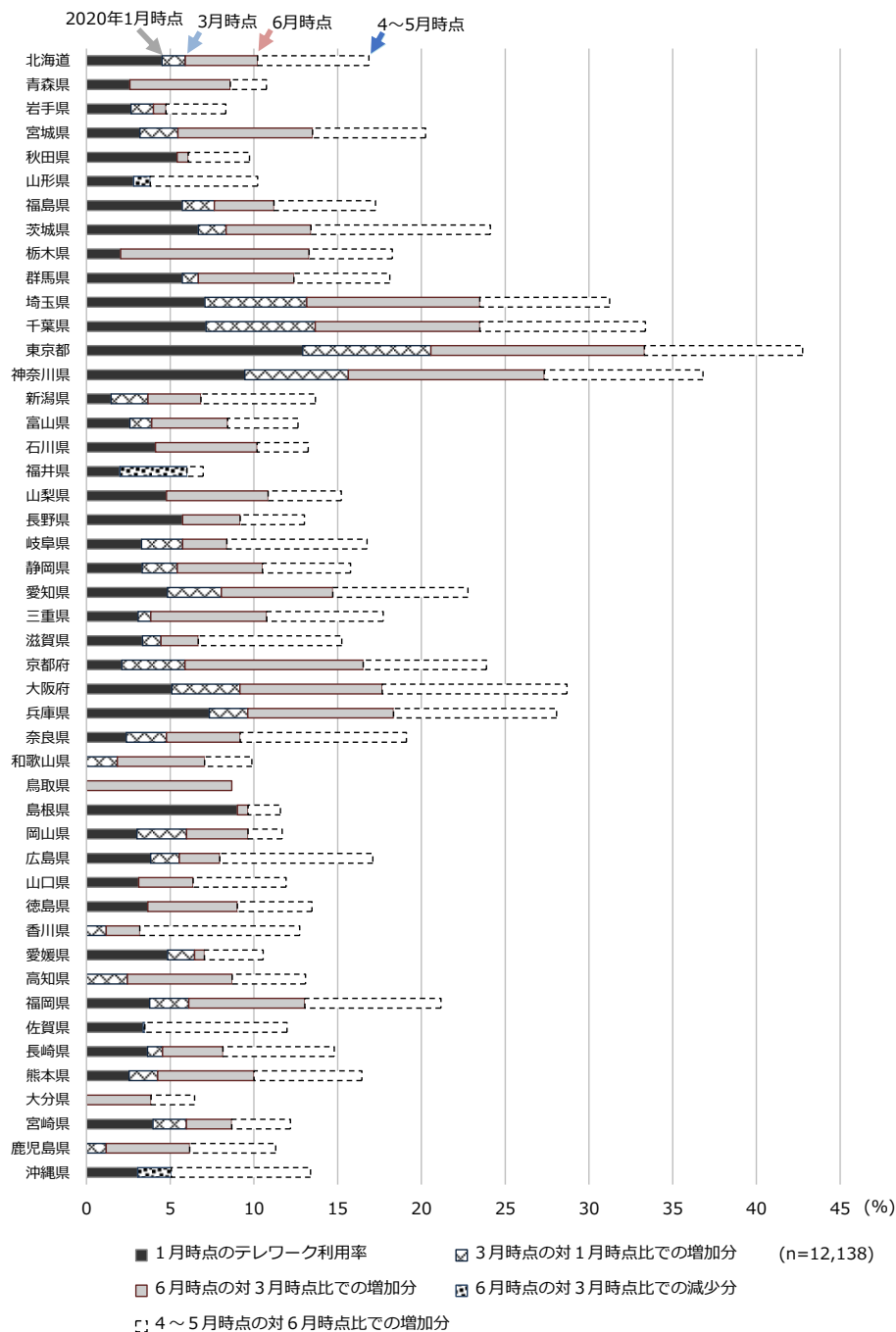
神奈川県27%、埼玉県23%、千葉県23%であり、東京圏での利用率が高い。2020年4～5月にかけてのテレワーク利用率は東京都43%、神奈川県37%、千葉県33%、埼玉県31%であり緊急事



態宣言の下で大きく伸びた。ほとんどの都道府県で、6月時点でのテレワークは3月に比べて

概ね上昇しており、定着しているようである。

図4 都道府県別テレワーク利用率（回答者の居住地ベース）

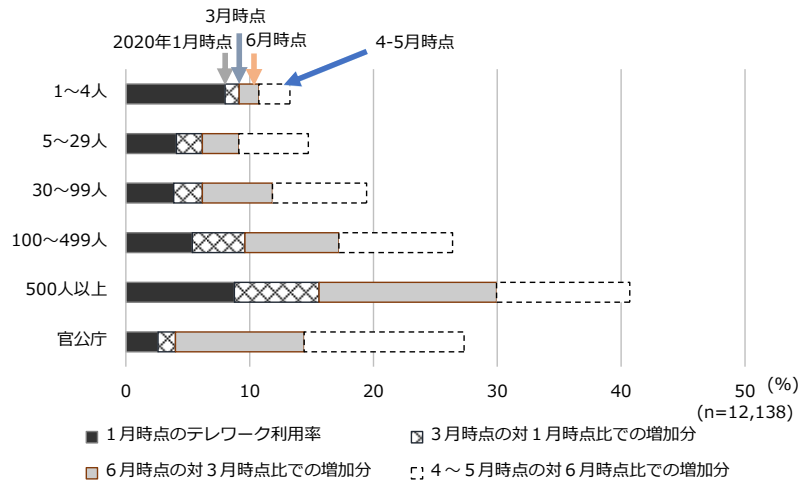


③テレワークが浸透しない中小企業

テレワーク率を企業規模別にみると、6月時点で最も高いのは、従業員が500人以上の会社で30%だった。企業規模が大きくなるにつれ、テレワーク利用率は高くなる。また、1~4人の

会社・事業では1月時点で比較的高い利用率であったが、その後の伸び率は鈍くなっている。他方、官公庁は6月時点で14%と、500人以上規模の民間企業に比べて半分の水準となったが、3月の4%と比べて大きく上昇している。

図5 企業規模別のテレワーク利用率



### テレワーク利用が進む情報通信業でも障害や課題が

情報通信業では全般的にテレワークに向いていると思う就業者が多く、実際に利用率も非常に高い(図2・図3)。しかし、テレワークをすすめる際に何らかの障害があると答える人が少ない。第一回調査によると、会社内部での情報共有やデータ化が不十分であったり、自宅でのテレワーク環境が十分でなかったり、同僚とのコミュニケーションにもある程度問題が生じていることが明らかになった<sup>3</sup>。

また、第二回調査では、緊急事態宣言下の4-5月に職場に出勤せざるをえなかったかどうか、その理由を聞いた(複数回答)<sup>4</sup>。全体では80%ほどの人が一時的に何らかの職場出勤しており、事務処理(紙媒体の書類、決済業務やハンコ)や対外的な連絡といった理由が全般的に高い。特に金融・保険業や不動産業では40%弱の人がこのような理由で一時出勤している。情報通信業においては、情報へのアクセスや資料・データの利用を理由にした一時出勤を30%ほど

の人が経験しており、他の業種に比べ顕著に高かった。日本の企業文化がテレワークを阻む要因になっていることが分かる。

### テレワークの利用が進まない業種ほど経済的なダメージも深刻

今まで議論してきたようにテレワークの環境は業種や職種によって大きく異なる。それぞれ向き不向きがあり、企業・制度、働く環境、個人の能力など、さまざまな課題が個々の業種や職種にある。しかし、テレワークに不向きあるいは利用が進まない業種ほど、負の経済的な影響を大きく受けている。図6は1月と3月を比べて、所得が増減したかどうかの割合を業種別で見たものである。飲食・宿泊業では、所得が減少した人(減少した、あるいは大きく減少したと答えた人)の割合が半数ほどを占め、最も高い。一方で情報通信、調査業、公務などでは割合は小さい。このように負の影響は業種間で大きな違いが見られることが分かる。特に負の影響が大きい業種はテレワークの利用率が低く

<sup>3</sup> 詳細については大久保敏弘(2020)「テレワークを感染症対策では終わらせない—就業者実態調査から見える困難と矛盾—」NIRA オピニオンペーパーNo. 47 を参照

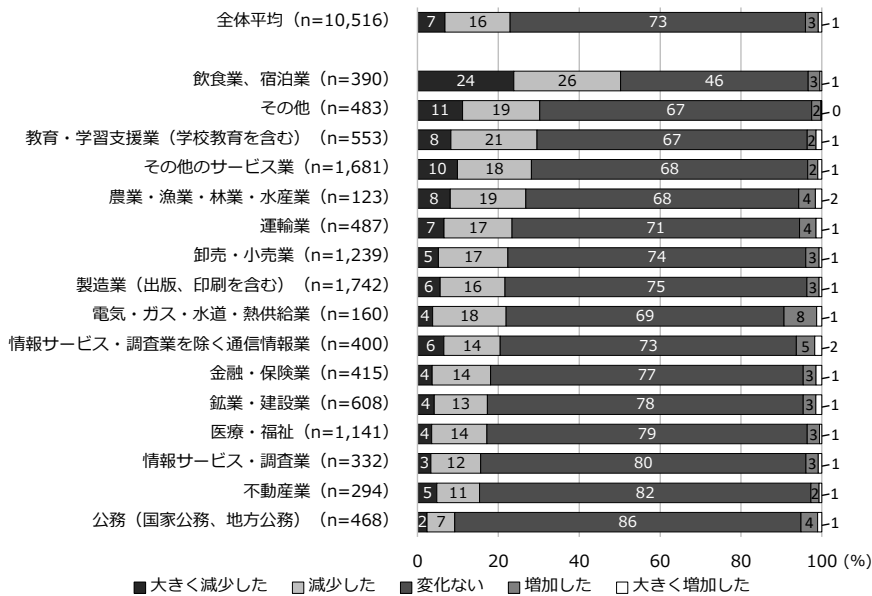
<sup>4</sup> 詳細については大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2020)「第二回テレワークに関する就業者実態調査報告書」を参照。

(図2)、テレワークに不向きな職種でもある。

今回のコロナウイルス感染症では人と人との接触を避けることが対策の中心であり、テレワークが推奨されてきた。しかし、人と人との接触がメインである対面サービスの業種・職種が自粛要請や営業自粛の中心であり、最もテレワークに向かない業種である。こうした業種では経済的な負の影響が大きく、テレワーク推進を呼びかけるのは酷であり、失業や廃業を増や

し不況を悪化させるだけである。感染症対策としては一律に社会経済活動を抑えることが重要ではあるが、一方でテレワークを一律に進め、経済活動を維持しようとするのは極めて難しい。つまり、感染症対策と経済対策とが矛盾する典型であると言える。テレワークの難しい業種や職種には、倒産や失業を防ぐため、より一層、手厚い経済支援が早急に求められるだろう。

図6 所得の変化（業種別）



業種や職種ごとのきめ細かな対応が必要

以上のように、感染症対策における一律のテレワーク推進は困難を露呈しており、このような施策をこのまま長期にわたって続けるのは難しい。より大きな枠組みでとらえれば、感染症対策としてのテレワークの推進と経済活動とが両立できず、矛盾を抱えている状況にある。

今回の感染症対策としてのテレワークを加速させて、いかにして長期的な展望につなげていくかが重要である。テレワークのマクロ的な推進は難しく、個々の業種や就業者の特性を考慮しつつ、推進していくべきである。したがって、

今までのようなテレワーク推進により一律に企業の生産性向上をめざすのではなく、まずは就業者のテレワーク環境の改善を目標にすべきである。

具体的には、多くの日本企業は古い労働慣行の見直しが迫られるだろう。前述のように緊急事態宣言の下でも一時出勤せざるをえなかった人は多く、その理由は、紙書類の事務手続きやハンコ、決済、対外的な連絡、打ち合わせなどだった。こうした慣行や規定を早急に見直す必要があるだろう。テレワークのしやすい雇用環境（フレックス制度や評価制度）にも注力すべ

きだろう。就業者の環境や能力に関わる障害については、情報通信技術の環境の整備や研修なども重要である。また、一方で就業者が自宅などからテレワークを行う場合、情報やプライバシーの問題、セキュリティーもこれまで以上に難しい問題になると思われる。

このような流れを後押しするため、政府も一刻も早い政策を打つ必要がある。企業における事務・会計業務、行政文書などの簡素化を推進すべきであり、国の規制や業界ルールの大膽な見直しも必要だろう。中小企業を中心にICT環境の整備を推進すべきである。また、労働市場の柔軟性を高め、転職しやすい環境を整備したり、兼業や副業を促進すべきだろう。こうした課題への取り組みを怠ると、業種や職種間、地域間の格差はますます拡大していくことになるだろう。

最後に、テレワーク推進による長期的な変化を述べたい。テレワークは、今までの働き方や価値観を一変させるだろう。第一に、人と人の対面でのコミュニケーションや人間関係が、今以上に重要になるだろう。イノベーションにつながる新しいアイデアは何気ない雑談や日々の会話から生まれるため、対面でのコミュニケーションは重要になるだろう。また、テレワークでは解消されない非定型の仕事や暗黙知もある。テレワークはあくまでも補完に過ぎず、万全ではないと考え、どう通常勤務と組み合わせていくかを考えていくべきであろう。

第二に、企業は「組織ベース」ではなく、「仕事ベース」に変わっていくだろう。テレワークにより、個人の仕事に厳しい評価が下される。努力している姿を見せているだけでは評価され

ず、仕事の達成が目標になり、また、仕事ベースで国際的につながり劇的に変化していくだろう。一方、成果主義になるため企業間競争や従業員競争は厳しくなり、なんとなく仕事をしてきた人はドロップアウトしていくだろう。こうしたテレワークでの勤務は序盤にすぎない。今後は、VR（バーチャル・リアリティー）やホワイトカラー・ロボットなどさまざまな新しいツールを使った働き方や新しい産業が登場し、労働の意味や社会のあり方も大きく変わるだろう。

第三に、地方と都市の関係が一変するかもしれない。都心の本社と地方の工場や現場とのテレワークが進んだり、遠隔地のサテライトオフィスでの利用が大きく進むかもしれない。これにより働き方が多様化し、テレワークを用いて地方で過ごしながらかつ一定頻度で都心に勤務する人が増えるかもしれない。人々の居住地は「勤務地ベース」から「生活ベース」になるだろう。勤務先に縛られることなく居住でき、通勤から逃れ、自分のライフスタイルにあった場所を選び、テレワークで勤務できるようになるだろう。例えば、都心の会社にテレワークで勤務しつつ、地方の大自然の中でアウトドアを楽しみ暮らすことができる。昨今、地方では過疎化や高齢化が進み、空き家問題、商店街の空洞化が深刻である。こうした場所にテレワーク拠点や生活拠点を整備するなどすれば、多くの問題が解決し、地方創生の大きな起爆剤になるだろう。同時に東京一極集中の是正にもつながり、今回のコロナショックで露呈した人口密度の高い大都市の脆弱性を緩和できるかもしれない。



## 以心伝承

### 企業統治(コーポレート・ガバナンス)の真の担い手 労働組合の役割・機能を深掘する

組合役員に伝えたいこと(歴史や  
想いなど)をテーマに様々な分野  
について執筆していただく。

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則  
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

#### はじめに

企業統治(コーポレート・ガバナンス)について、労働組合運動の立場からは、あまり論じられてこなかったように思う。企業統治は企業の問題であって、労働組合の担うべき対象(領域)ではないとの認識が、そうさせてきたのではないか。

ところが、企業統治が機能せず、それが企業危機に直面すると、労働組合に直接、間接に影響を及ぼす。深刻さを増して、企業が存亡の危機となると、労働組合も同様に存亡の危機に陥る。なぜなら、多くは企業内組合だからである。

とすれば、労働組合にとって企業統治は他人事であってはならず、組合員の雇用と労働条件を維持し向上させるための必須の活動として、最も重視されなければならないテーマと断言しても、あながち過ちではないのではないか。

#### 社外取締役は企業統治の切り札か

昨年(2019年)12月、改正会社法が成立した。施行は2021年の予定である。改正法は、企業に社外取締役を1人以上置くことなどを義務づける。すでに、2015年に策定された上場企業の「行動指針」に沿って、東証一部上場企業の93.4%が「独立社外取締役」を2人以上置いている。だから、改正法は現状を追認したものであるが、

上場、非上場を問わないことや、法律で義務づけられたことの意味は大きいとされる。

ところが、社外取締役の義務化について、「社外取締役の人数を増やしたり、会社形態を変えたりすれば企業統治がうまくいくわけではありません」(「読売新聞」2019年8月14日付)や、「形だけの企業統治にならないよう、実務面の取り組みが重要です」(「日経新聞」2020年2月17日)など、法改正により企業統治が強化されるのかという点になると、ずいぶん懐疑的なコメントが目立つ。

これらの改正法に対する懸念は、いったいどこから来ているのだろうか。それは行動指針により、すでに法改正前から社外取締役を設置している企業があるが、それらの企業においても、社外取締役が機能せず、結局のところ不祥事があとを絶たなかったという現実にあるのではないか。

#### 社長の進退を問う労働組合

手元に、大阪市立大学教授・吉村典久氏の2017年4月3日付日経新聞「経済教室」がある。テーマは「企業統治改革の課題⑤」である。そこに紹介されているのは、某企業の前社長を巡る退任劇についてである。



小池和男・法政大名誉教授の御著書「企業統治改革の陥穽」（日本経済新聞社、2018年1月）を紹介している。



前社長は、事業の多角化、自主企画商品の強化などを進め、大胆な戦略転換をめざしてきたが、足元の業績悪化などを理由に辞任した。ところが、「注目されるのは、辞任を主導したのが期待される社外取締役でなかった点だ・・・(略)」。迫られた社長が辞任せざるを得なかった背景には、「労働組合からの強い発言があった」からで、「ドラスチックな戦略の見直しは・・・(略)、十分な説明がなされ」なかったことから、「社内が混乱状態に陥り、戦略実施には到底至らず、業績悪化も加わり、労組が社長の進退を問う申し入れをした」というのである。業績低迷、社内混乱というガバナンス欠如の状況にあって、当時の社長の首に鈴をつけたのは、(会社法改正前ではあるが)社外取締役ではなく、労働組合であったという重い事実が、その記事に具体的に綴られている。

その機関誌によると、小池名誉教授は、①コンプライアンス（法令順守）やコーポレートガバナンス（企業統治）改革において、外部からの監視、社外取締役の必要性が叫ばれているが、本当にそうなのか、②重要なのは労働者の発言であり、労働組合にこそ経営の監視・チェック機能、さらにさまざまな成長力向上の知恵が潜んでいる、③真の競争力を高めるには、イノベーションにせよ人材育成にせよ、時間が掛かる。そうした長期の投資よりも株主への配当を高めよという強い主張がヘッジファンドなどから出るが、それに抗して長期の投資を後押しする勢力が欠かせない。その一翼を労働組合に期待したいのである、などと強調されているようだ。

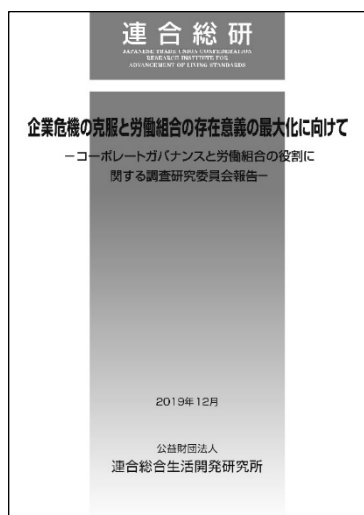
## 🔗 企業にとっても有益な労働組合の発言

私の出身労組(三菱電機関連労働組合連合会)の浅田和宏会長(三菱電機労働組合委員長)が、労組機関誌に巻頭言を寄せている。その中に、「労働組合を活かす経営」(「月刊MELON」2019年5月号/VOL.382) というのがあって、ここに

浅田委員長は、小池名誉教授のこの指摘について、「企業にとって、発言する労働組合が有益であり、その機能は社外取締役ではどうもカバーできないことを主張」されたものと語っている。

## ④企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化をはかる

ところで、昨年末（2019年12月）に発行された連合総研の「企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて－コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告－」が手元に届いた。この報告書には、企業危機に、実際、直面して、それを克服すべく取り組んできた5労組の実例と、コーポレートガバナンス強化を日常から組合活動の重要テーマと位置づける5労組に対してヒアリングを行い、その結果がまとめられている。



この報告書の「総論」に、コーポレートガバナンスにおける労働組合の存在意義の四側面が述べられている。その第1は、労働組合は、組合員の雇用や生活保障を確保していくことを最も重視しているが、そのために当該企業の中長期的な維持・発展並びに企業価値の向上を最も求める「運命共同体的存在」。第2は、企業別労働組合は当該企業や従業員のことを最も的確にかつ詳細を知ることができる「企業情報最知存在」。第3は、労働組合は企業情報を最も知ることから、企業活動を最もチェック・モニタリングできる「企業活動チェック最適存在」。そして

第4が、企業別労働組合は、企業価値の最大化を現実的に促しうる「企業価値最大化促進最適存在」という4点である。労働組合が、この「四側面を発揮し、企業危機の防止・再発防止を強く求める運動を展開していけば、チェック最適存在の役割を果たすことができる。そのためにも、労働組合が社会的価値意識・社会的判断基準に基づいてチェック最適存在を発揮し企業内の基準や価値判断が社会性を持つように働きかけていくことが必要である」と強調している。

また、報告書のまとめにおいて、「企業における不適切な行為の防止には何か特別なことをする必要はない。労働組合の使命として、そして企業組織における『良心』であるとの信念の下、日々、現場で生じている事象の中で、従業員が不審と思っていること、不安と感じていること、そのような従業員の率直な意見を収集し、公式・非公式を問わずにありとあらゆる機会をとらえて会社側に発言すること」、そのことこそ重要であると語っている。ここにある「何か特別なことをする必要はない」との指摘は、簡潔な言い回しではあるが何と重いメッセージだろうか。

この報告書によって、先に述べた小池名誉教授が主張される、ガバナンスやコンプライアンスにおける労働組合の有益性が、十二分に裏付けられているように思えるのである。

## ④労働組合は最も重視されるべきステークホルダーである

ところで、日本の労使関係をとらえて、企業と労働組合は運命共同体と言われる。また、企業と労働組合は車の両輪といった言われ方もする。いい意味でも、悪い意味でも、この表現は正鵠を射ている。なぜなら、企業の発展、成長がなければ、労働組合の目的たる雇用確保や労

働条件の維持、改善は実現されないからである。したがって、労働組合は、企業の健全な営みに向けて協力を惜しまない。そうすることが、組合員の働きがい、生きがいをもたらし、結果として労働組合活動の評価につながるからである。

ところが、労使が日々の努力の中で懸命に高めてきた企業価値を、一瞬にして破壊してしまうようなコンプライアンス違反が起こると、企業の成長が止まり、混迷を深め、雇用や労働条件の基盤が揺らぐ。そうなると行き着く先は、企業存亡の危機であり、同時に、労働組合もまた持続できるかどうかの瀬戸際に立たされることになる。

それでも、企業統治がしっかり機能していれば、不祥事や法令違反にも的確に対応できるが、ガバナンスが欠如していれば、企業の存亡の危機に陥ることになる。その要因を探ると、トッ

プの姿勢に問題があったり、トップの責任にたどり着いたりするケースが多い。誤解を恐れずに言えば、それぞれ事情は異なっていたとしても、トップの多くが「独裁者」、あるいは「裸の王様」となっていて、自らの足元が見えづらくなっているからである。

このような場合にあって、トップに直言できるのはだれか。トップの進退に迫れるのはだれなのか。この点、結論を急げば、労働組合にしかできない。なぜなら労働組合は、組合員、従業員の結集体であって、職場や現場の状況を隅々まで知り尽くしているし、また、最も重視されるべきステークホルダーでもあるからだ。

とすれば、企業統治の真の担い手は、結局のところ、社外取締役などではなくて、そこに存在する企業の労働組合ということに結論は至るのである。



## 電機連合「第17回組合員意識調査 追加分析報告」

電機連合 総合研究企画室

電機連合は、1969年の第1回調査以来、概ね5年おきに「組合員意識調査」を実施しています。本調査は、組合員の仕事や企業、組合に関する意識を継続的に把握することを目的に、約50年にわたって定点的に行われている調査で、電機連合が実施する調査のなかでも、歴史の長いものの一つです。2018年には17回目となる調査を、対象者を拡大（組合員10,002人+60歳以上の雇用延長者1,000人）して実施し、その集計結果については「調査時報No.436 第17回組合員意識調査報告書」（2019年5月）にて、報告しています。

また、以下の4つの点について追加分析を行いました。1点目は、過去20年間の組合員の属性の変化とその変化が与える影響（特に女性に関する）についての分析、2点目は若年層における会社への帰属意識に関する分析、3点目は組合満足度から見た一般組合員の意識についての分析、4点目は定年延長・再雇用者の働き方や労働組合との関わりなどについて、ヒアリング調査を交えた分析を行っています。詳細については、「研究報

告書シリーズNo.18 第17回組合員意識調査 追加分析報告」（2020年6月発行）をご参照ください。本報告では1点目、4点目について追加分析の一部を紹介します。

### 1. 20年間における電機連合組合員の変化とその変化が与える影響

長期的な変化を探るため2018年、2009年、1999年に実施した「組合員意識調査」のデータを用いて、電機連合組合員の性別構成や学歴構成などの属性の変化を確認しました。

#### （1）平均年齢の変化

##### —平均年齢は上昇傾向—

世帯構成は年齢による違いが大きいことから、はじめに平均年齢の推移を確認しておきたい。男女ともに1999年調査から平均年齢は上昇傾向にあるが、男性（36.2歳→38.5歳）に比べて女性（32.7歳→38.8歳）での上昇が大きくなっている（表1）。

表1 年齢

	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	無	件	中	平
	9	0	5	0	5	0	5	0	5	0	回			
	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	答		値	値
	以下	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	以上			・	・
	4	9	4	9	4	9	4	9	4	9			歳	歳
2018年計	0.3	4.7	18.2	18.0	15.6	13.8	14.2	10.1	3.9	0.7	0.5	9317	37.5	38.6
2009年計	0.4	4.7	15.3	19.6	24.0	18.8	9.6	4.4	2.9		0.4	9269	36.5	37.3
1999年計	0.2	4.1	22.3	30.9	17.9	7.9	8.7	5.0	2.5		0.6	8883	33.5	35.6
2018年計	0.2	4.4	17.7	19.3	16.6	13.6	13.4	9.7	4.0	0.8	0.3	7273	37.5	38.5
2009年計	0.4	4.2	15.1	19.8	23.8	18.7	9.9	4.7	3.0		0.3	7545	37.5	37.5
1999年計	0.1	2.9	19.8	31.7	19.1	8.4	9.4	5.4	2.8		0.5	7293	34.5	36.2
2018年計	0.6	6.0	20.0	13.5	11.9	14.8	16.9	11.5	3.4	0.4	0.9	2034	39.5	38.8
2009年計	0.3	7.0	16.0	18.5	25.2	19.1	7.9	3.0	2.2		0.8	1715	36.5	36.5
1999年計	0.3	10.1	33.9	27.1	12.3	5.6	5.7	3.0	1.1		0.9	1582	30.5	32.7

\*1999年、2009年の「55～59歳」は「55歳以上」を示す

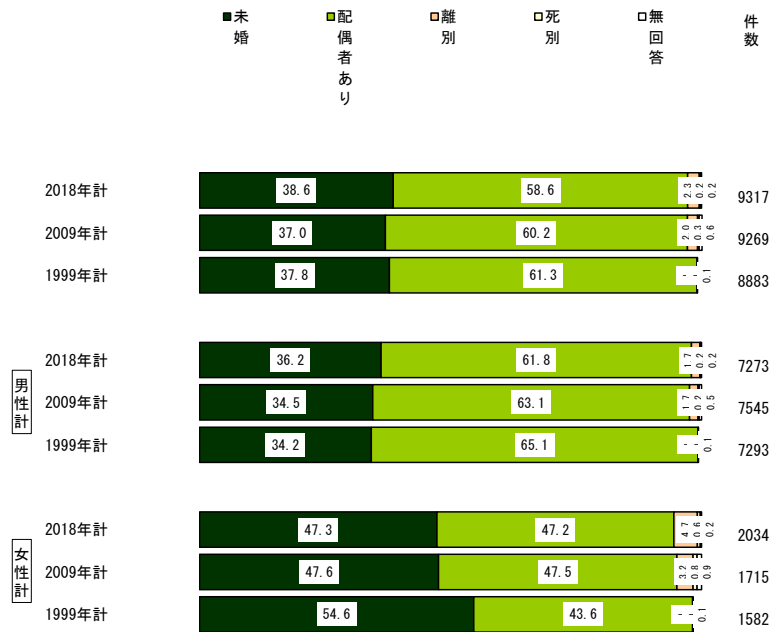
(2) 配偶者の有無

— 男性では中高年層、女性の40代以下で  
みられる「未婚化」 —

配偶者の有無については、この間「未婚」が3割台、「配偶者あり」が6割前後で推移しており、全体における世帯構成に大きな変化はない(図1)。

性別で見ると、男性は「配偶者あり」が6割台、「未婚」は3割台半ばで推移している。女性は1999年調査(平均年齢32.7歳)において「未婚」が54.6%と半数強を占めていたが、2009年以降は「未婚」と「配偶者あり」がともに半数となっている。

図1 配偶者の有無



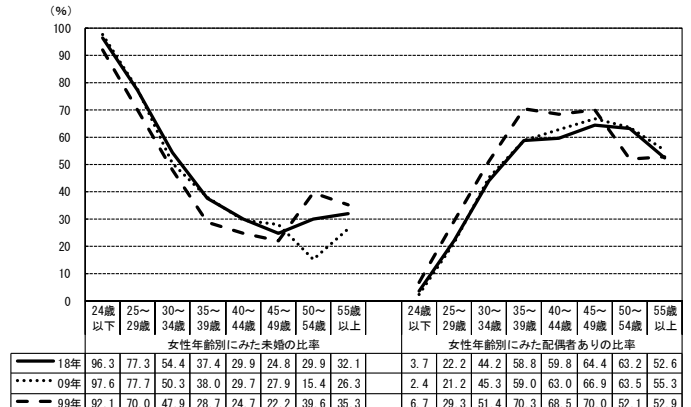
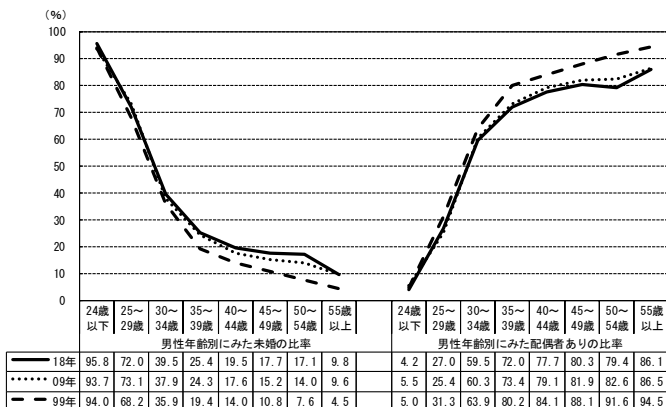
\*1999年は「離婚・死別など」のみ設問

配偶者の有無について性年齢別に時系列で確認すると、いずれの調査においても男女ともに30代前半層が「配偶者あり」が多くなる節目となっている(図2、図3)。1999年調査と比べると、男性の場合、20代までは大きな変化はないが、30

代以降で緩やかに「未婚」が上昇しており、中高年層での「未婚化」が進んでいる。女性については、40代以下で「未婚」が増加しており、幅広い年齢層で「未婚化」がみられる。

図2 男性年齢別にみた未婚と配偶者ありの推移

図3 女性年齢別にみた未婚と配偶者ありの推移



### (3) 子どもの成長段階

#### —男女ともに子どもを持つ年齢に遅れ—

子どもを持つ年齢の変化をみるために、性年齢別に「未就学の子ども」の比率の推移を確認すると、いずれの調査においても男女ともにピークは30代後半層である。

ただし「未就学の子ども」の比率は2009年調査と比べて30代前半以下でやや減少しているのに対し、30代後半層や40代前半層ではやや増加している。とくに女性については、30代後半層で4ポイント、40代前半層では8ポイントの増加となっ

ている（表2）。子どもが生まれる年齢が若干後ろ倒しとなっていることがうかがえる。

本調査では子どもの人数を把握していないため、子どもが1人もしくは2人以上のケースが混在している点に留意する必要がある。なお厚生労働省 平成30年（2018年）人口動態調査によれば、一人の女性が生涯何人の子供を産むのかを推計した合計特殊出生率は1.42（平成21年（2009年）は1.37）、第1子出生時の母の平均年齢は30.7歳（平成21年（2009年）は平均29.7歳）となっている。

表2 性年齢別にみた未就学の子どもがいる比率

		2018年 男性		2009年 男性		①-②	2018年 女性		2009年 女性		③-④
		①未就学の子ども比率(%)	件数	②未就学の子ども比率(%)	件数		③未就学の子ども比率(%)	件数	④未就学の子ども比率(%)	件数	
	2018年計	22.0	7273	24.7	7545	-2.7	9.4	2034	12.2	1715	-2.8
年齢別	24歳以下	1.5	330	1.7	347	-0.2	...	136	0.8	125	-0.8
	25～29歳	10.7	1290	11.2	1139	-0.5	3.7	406	5.1	274	-1.4
	30～34歳	36.8	1402	38.3	1495	-1.5	17.2	274	19.8	318	-2.7
	35～39歳	44.1	1207	41.3	1795	2.8	25.5	243	22.0	432	3.5
	40～44歳	27.5	988	23.5	1411	4.0	18.6	301	10.4	327	8.2
	45～49歳	10.7	977	9.2	750	1.5	2.9	343	2.2	136	0.7
	50～54歳	3.2	709	2.5	356	0.7	0.9	234	...	52	0.9
55歳以上	1.2	346	1.3	230	-0.1	...	78	...	38	...	

### (4) 世帯構成の変化と介護への不安

#### —男性未婚者で多い“就労継続”への不安 女性既婚者では育児と介護の“ダブルケア”も課題の1つに—

「(2) 配偶者の有無」では男女の幅広い年齢層における「未婚化」を確認した。以下では、「未婚化」が介護に与える影響について確認したい。

要介護家族が増え始める40代以上に限定し、男女の未婚者と既婚者について要介護家族の有無別に介護に関する将来的な不安についてみたものが表3である。はじめに男性と女性を比較する

と、男性で「介護の費用が負担になる」が、女性では「入居できる介護施設が見つからない」と「精神的・体力的にもつかどうか不安」がそれぞれ多い。

性別の既婚・未婚の違いに着目すると、男性の場合、要介護家族の有無にかかわらず、既婚者に比べて未婚者で「会社を辞めなければならない」が約4人に1人と多くなっている。未婚者の場合、配偶者と介護を分担できず自身が主に担うケースが多くなることが想定されるため、就労継続への不安がより強くなると思われる。

他方女性では、未婚者で「両立支援制度の利用で収入が減る」、「介護の費用が負担になる」といった金銭面への不安がやや大きいことに加え

て、既婚者では「育児と両立しなければならない」が1割強を占め、育児と介護の“ダブルケア”が課題として浮かび上がっている。

表3 家族を介護することについて、将来も含めて不安なこと（3つ以内選択）

	ば	会	社	な	ら	な	を	辞	め	な	け	れ	の	職	場	の	難	し	理	い	解	を	得	る	分	両	立	た	支	援	制	度	が	十	利	育	児	と	両	立	し	な	け	ら	な	い	し	な	け	に	介	護	の	費	用	が	負	担	に	な	る	設	入	居	が	み	づ	き	か	ら	な	い	も	精	神	的	な	協	力	が	得	ら	れ	な	い	家	族	の	協	力	が	得	ら	あ	る	漠	然	と	し	た	不	安	が	い	ど	か	わ	か	ら	相	談	し	な	い	て	よ	そ	の	他	特	に	不	安	は	な	い	考	え	ら	れ	な	い	の	で	無	回	答	件	数
2018年計	16.1	59.5	14.5	11.4	17.3	9.4	44.9	10.9	43.3	2.4	20.2	3.6	0.8	2.2	2.5	0.6	9317																																																																																																																										
男性40代以上・未婚者	26.7	55.9	13.6	11.5	13.1	17.7	50.9	12.9	42.4	1.7	16.9	5.0	0.6	2.1	2.7	1.0	521																																																																																																																										
族要の介護無家	26.9	59.7	20.9	13.4	22.4	...	49.3	13.4	44.8	1.5	9.0	1.5	3.0	3.0	...	...	67																																																																																																																										
族要の介護無家	26.7	55.2	12.6	11.3	11.7	2.0	51.0	12.6	42.2	1.8	18.1	5.5	0.2	2.0	3.1	1.1	453																																																																																																																										
男性40代以上・既婚者	14.9	61.2	15.4	12.3	17.0	6.8	54.8	12.9	42.4	3.1	18.5	3.0	0.7	1.5	1.2	0.4	2414																																																																																																																										
族要の介護無家	13.5	57.8	19.6	13.2	19.6	5.1	58.8	18.6	39.5	4.4	16.6	3.0	1.0	1.0	...	0.3	296																																																																																																																										
族要の介護無家	15.1	61.7	14.8	12.2	16.6	7.1	54.2	12.1	42.9	2.9	18.8	3.0	0.6	1.6	1.4	0.4	2116																																																																																																																										
女性40代以上・未婚者	14.8	53.7	12.2	14.1	22.2	0.7	48.5	16.3	53.7	1.9	19.6	4.8	1.5	0.7	2.2	0.7	270																																																																																																																										
族要の介護無家	22.2	48.9	20.0	13.3	17.8	...	60.0	22.2	46.7	...	11.1	2.2	6.7	...	...	...	45																																																																																																																										
族要の介護無家	13.4	54.9	10.7	14.3	23.2	0.9	46.4	15.2	55.4	2.2	21.4	5.4	0.4	0.9	2.7	0.4	224																																																																																																																										
女性40代以上・既婚者	20.5	51.4	8.8	10.5	18.1	14.7	44.7	20.8	53.1	3.2	20.8	2.7	1.7	0.7	0.5	1.0	590																																																																																																																										
族要の介護無家	27.4	37.9	7.4	16.8	17.9	14.7	49.5	28.4	49.5	4.2	8.4	1.1	5.3	1.1	...	1.1	95																																																																																																																										
族要の介護無家	19.2	53.9	9.1	9.3	18.2	14.7	43.8	19.4	53.7	3.0	23.2	3.0	1.0	0.6	0.6	1.0	495																																																																																																																										

※下線数字は「2018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「2018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「2018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6位まで表示）

以下ではその“ダブルケア”の現状について確認したい。

はじめに回答者全体の要介護家族の有無を確認しておく。「いる」は全体では8.9%であり、男性で8.3%、女性で11.0%となっている（図4）。年齢別では、男女ともに40代前半から「いる」が増え始め、男性では55歳以上、女性では50歳以上で2割を超える。また、男女ともに24歳以下で「い

る」が1割前後みられるが、この層では“祖父母”を看取るケースが多くなっている（表4）。

子育てと介護の“ダブルケア”を行っているケースを確認すると、未就学の子どもがおり、要介護家族がいるケースは男性では4.8%、女性で6.3%みられる。女性では晩産化が進む中で、子育てと介護を両立しているケースが現状においても少なくない（表5）。

図4 要介護家族の有無

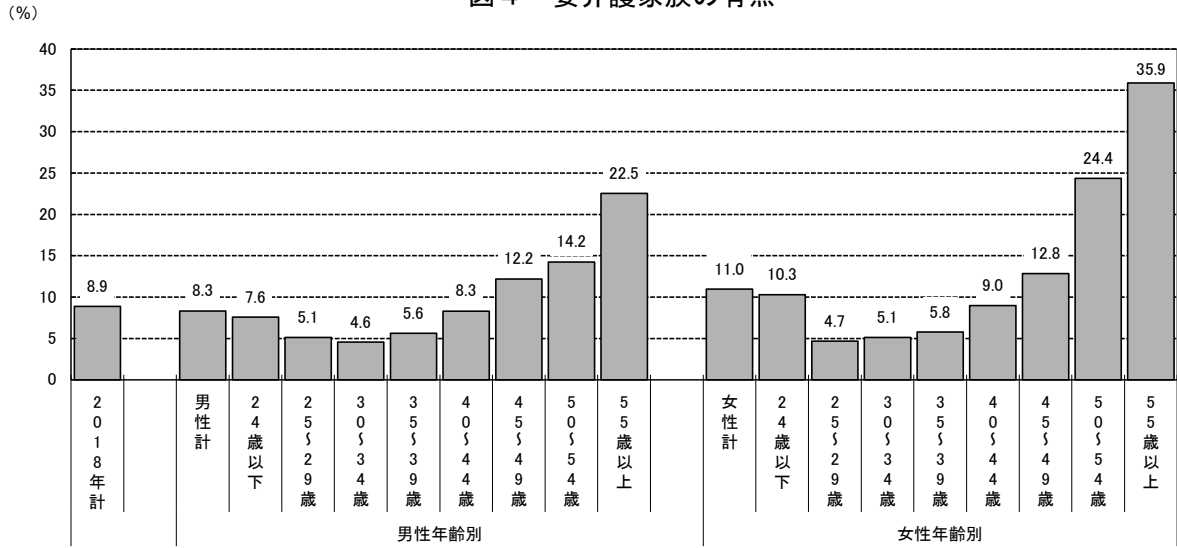


表4 介護が必要な家族の続柄 (要介護家族のいる方・複数選択)

	自分の親	配偶者の親	子ども	配偶者	祖父母	兄弟・姉妹	その他	無回答	件数	
2018年計	58.9	15.3	4.0	1.2	22.3	1.9	2.2	1.1	829	
男性計	60.0	13.9	4.1	1.5	22.3	2.1	2.1	0.7	605	
年齢別	29歳以下	23.1	2.2	...	1.1	65.9	5.5	4.4	1.1	91
	30代	40.9	9.1	6.1	2.3	38.6	3.8	3.0	1.5	132
	40代	71.1	15.4	5.5	1.5	11.9	1.5	0.5	0.5	201
	50歳以上	80.4	21.2	3.4	1.1	...	...	2.2	...	179
女性計	55.6	19.3	3.6	0.4	22.4	1.3	2.2	2.2	223	
年齢別	29歳以下	27.3	6.1	...	...	66.7	3.0	...	...	33
	30代	39.3	3.6	...	...	50.0	...	3.6	3.6	28
	40代	54.9	19.7	7.0	...	19.7	1.4	2.8	2.8	71
	50歳以上	75.3	28.2	3.5	...	...	1.2	1.2	1.2	85

※下線数字は「2018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「2018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「2018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1位まで表示）

表5 要介護家族の有無

	いる	いない	無回答	件数	
2018年計	8.9	90.9	0.2	9317	
男性計	8.3	91.5	0.2	7273	
成長段階の別	未就学	4.8	94.9	0.3	1600
	小中学校	8.1	91.8	0.1	1547
	高校	14.5	85.5	...	580
女性計	11.0	88.8	0.2	2034	
成長段階の別	未就学	6.3	93.8	...	192
	小中学校	11.2	88.8	...	329
	高校	9.7	90.3	...	176

※下線数字は「2018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「2018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「2018年計」より15ポイント以上多いことを示す

## 2. 定年延長・再雇用者の働き方や労働組合との関わりについて

定年延長・再雇用者といわゆる現役世代とを比較すると、それぞれの仕事や働き方に対する意識には違いもみられるが、一括りに定年延長・再雇用者といっても、現在の働き方、これまで歩んできたキャリアは一様ではない。

組合員意識調査の定年延長・再雇用者の回答者数は642人と全体からみると限られたサンプルではあるが、定年延長・再雇用者の働き方の実態と意識についてみていきたい。以下では、定年延長・再雇用者に年齢に近い50歳以上計のサンプルとの比較を行う。また、再分析にあたり、調査から明らかになった結果の背景を探るため、加盟組織の協力を得て50代後半から60代前半の12人（技能系、技術系各6名）を対象に60歳以降の働き方について、ヒアリング調査を行った。以下では、ヒアリングの内容についても、一部掲載する。

まず、定年延長・再雇用者の属性や仕事や働き方に対する意識について、50歳以上計の組合員と比較してみたい。

### (1) 属性

#### 一定年延長・再雇用者の半数近くが

#### 同一生計内に子どもあり

定年延長・再雇用者の性別構成は男性（584人）が91.0%と多数を占め、女性（58人）は1割に満たない。50歳以上計については、男性が77.1%、女性が22.8%となっている。

学歴についてみると、定年延長・再雇用者、50歳以上計ともに「高卒」の割合が最も多いが、＜大卒以上＞の割合をみると、定年延長・再雇用者の29.9%に対し、50歳以上計は37.2%と多くなっている。女性は男性に比べると大卒以上の割合は少ないが、男女ともに＜大卒以上＞の割合は50歳以上計が定年延長・再雇用者を上回る（図5）。

勤務形態については、いずれも＜常日勤＞が9割前後と大多数を占めるが、定年延長・再雇用者は50歳以上計に比べて＜常日勤＞のなかでも「始・終業時間一定」が多く、「フレックスタイム」が少ないといった特徴がみられる（表6）。

図5 学歴

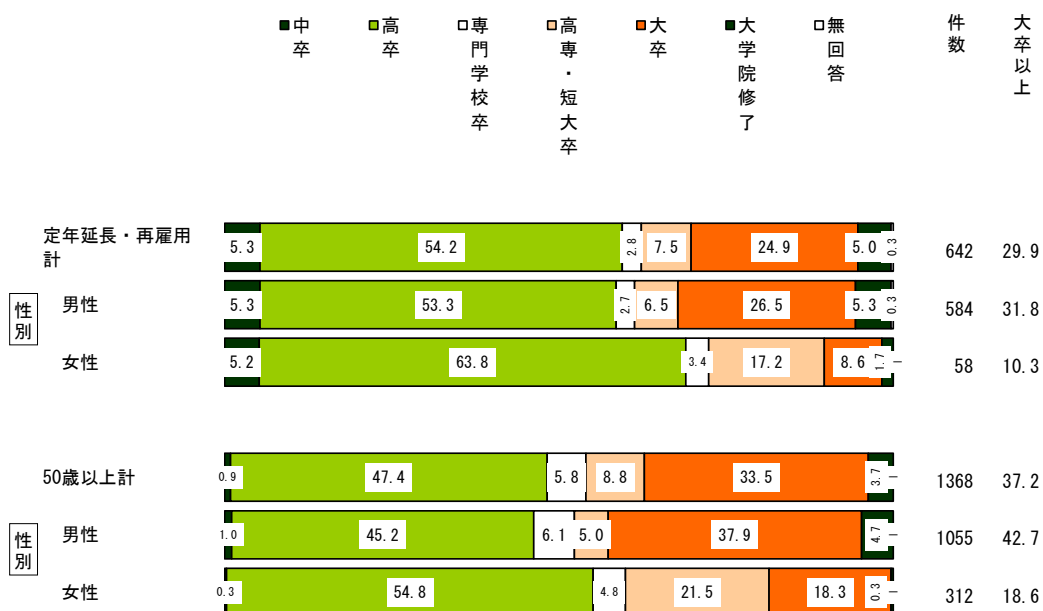
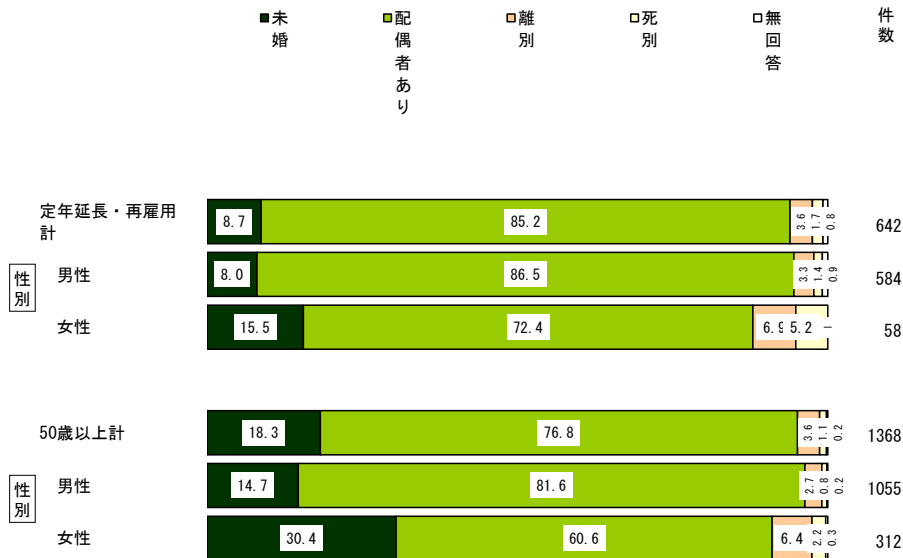


表6 勤務形態

	常日勤計	間一定	常日勤 タイム 開始・ 終業時	常日勤 フレック ス	常日勤 短時間 勤務	常日勤 短日数 勤務	常日勤 事業場 外の みなし 勤務	裁量労働計			交 替・ 変則 勤務	そ の 他	無 回 答	件 数
								専 門 業 務 型 裁 量 労 働	企 画 業 務 型 裁 量 労 働					
定年延長・再雇用計	94.5	53.3	33.0	3.1	5.0	0.2	1.1	0.8	0.3	3.4	0.5	0.5	642	
50歳以上計	89.7	45.8	42.8	0.7	0.1	0.2	5.0	3.8	1.2	4.8	0.4	0.1	1368	

次に、定年延長・再雇用者の配偶者の有無についてみると、「配偶者あり」の割合は男性86.5%、女性72.4%と多数を占める。「未婚」の割合は男性8.0%、女性15.5%と、女性に比べて男性が多いが、女性の場合、離死別も1割強と男性を上回る。また、50歳以上計と比べると男女ともに「未婚」の割合が少ない(図6)。

図6 配偶者の有無



さらに、同一生計を営む家族についてみると、定年延長・再雇用者では「子どもあり」が5割弱、「親と同居」が1割強を占める。50歳以上計と比べると、男性は「子どもあり」、女性は「親と同居」の割合が少ないが、定年延長・再雇用者でも同一生計内に子どもがいる割合は半数近くに及んでいる(表7)。

表7 同一生計を営む家族(複数選択)

	本人のみ	本人・配偶者のみ	子どもあり	親と同居	その他	無回答	件数
定年延長・再雇用計	11.4	34.0	47.7	11.2	3.9	1.1	642
性別							
男性	11.0	34.9	47.6	11.3	3.3	1.0	584
女性	15.5	24.1	48.3	10.3	10.3	1.7	58
50歳以上計	14.1	15.2	59.6	18.5	1.8	0.7	1368
性別							
男性	13.2	16.2	62.3	14.7	1.4	0.7	1055
女性	17.3	11.9	50.6	31.4	2.9	0.6	312

※下線数字は「定年延長・再雇用計」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「定年延長・再雇用計」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「定年延長・再雇用計」より15ポイント以上多いことを示す

ヒアリングに協力いただいた12名のうち、60歳以降の就労について、家族との関係に関する回答が複数聞かれた。

「子どもが大学を卒業するまでは働き続けなければならない」や「子どもたちは別に生活をしているが、アルバイトのような形で働いているので不安もある」など、子どもの生活を不安視し、就業を継続せざるを得ないケースがある一方で、「遠方にいる80代の親の世話をしなければならないので、(定年後は) 地元に戻って仕事を探したい」や、「実家に90歳近くの母親が一人で暮らしているので、(仕事を辞めて) 面倒をみなければならない」など、親の介護の有無が、60歳以降の就労の選択に影響を及ぼす事例も少なくないことがわかった。

## (2) 定年延長・再雇用者の働き方

以下では、定年延長・再雇用者の①仕事や働き方に対する意識、②ワーク・ライフ・バランス、③不安、悩み、ストレスについてみていきたい。

### ①仕事や働き方に対する意識

—高いやりがいの一方で、「賃金・一時金の水準」に不満—

定年延長・再雇用者の仕事のやりがいについてみると、「かなりやりがいがある」(10.9%)は1割程度にとどまるものの、これに「まあやりがいがある」をあわせた<やりがいがある>割合は

76.8%と8割近くに及ぶ。これに対し、50歳以上計では定年延長・再雇用者同様、<やりがいがある>が72.7%と多数を占めるが、同割合は定年延長・再雇用者をやや下回る(図7)。

では、やりがいを持って仕事をしている定年延長・再雇用者は、自らの職業能力に対して、どのように評価しているのだろうか。職業能力の他社での通用度をみると、「十分通用すると思う」は7.0%にとどまるが、「ある程度通用すると思う」(49.8%)をあわせた<通用すると思う>割合は56.9%と過半数を占める。この割合は50歳以上計と比べて11ポイント多い(図8)。

図7 仕事のやりがい

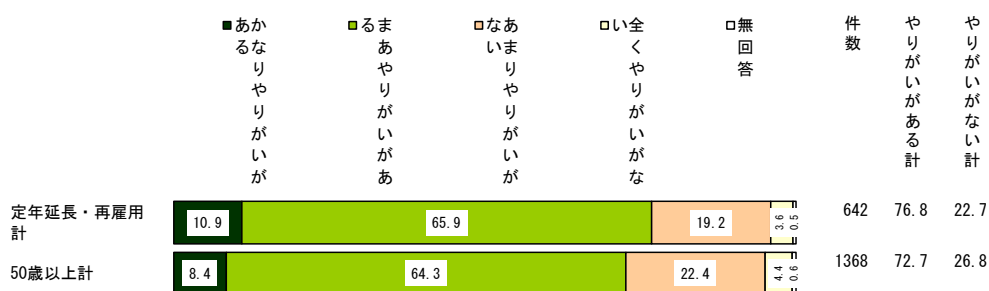
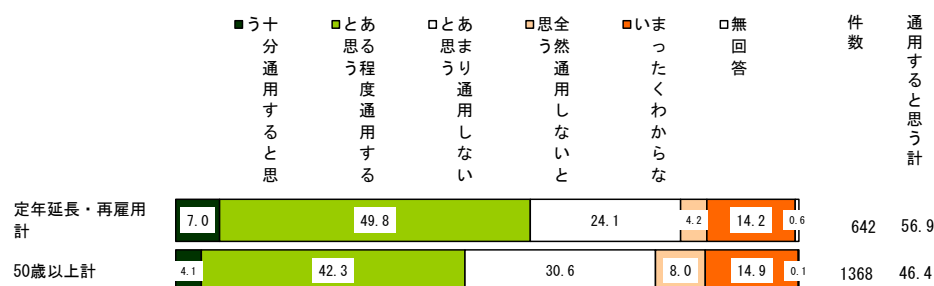


図8 職業能力について他社での通用度

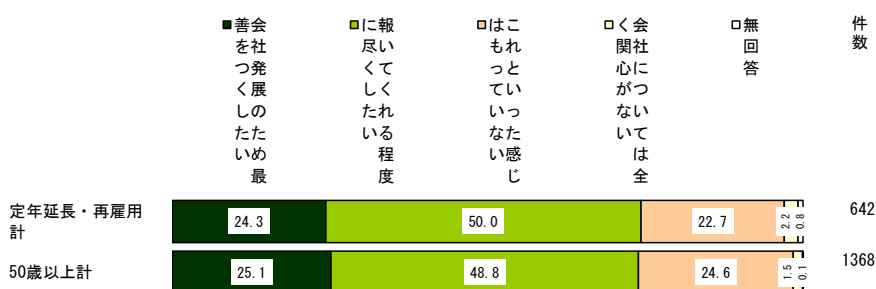




ここで、会社へのコミットについてもみておきたい。今回の組合員意識調査では、いわゆる現役世代のうち、「会社発展のために最善を尽くしたい」と回答した割合が前回調査よりも7ポイント減少するなど、会社に対する意識の変化がみられたが、定年延長・再雇用者は会社との距離をどのように捉えているのだろうか。図9をみると、「報いてくれる程度に尽くしたい」が50.0%と半数を占め、「会社の発展のため最善を尽くしたい」

(24.3%)と「これといった感じはもっていない」(22.7%)がそれぞれ2割強を占める。これは、50歳以上計とほぼ同様の結果である。今後、定年後・再雇用者についても、時系列での変化を確認する必要があるが、50歳以上計との比較では、定年後、雇用のあり方が変化しても、会社に対するコミットはそれほど大きく変わらないことが示唆されている。

図9 会社観



一方で、図10から職場や仕事のなかで切実に改善、充実を求める課題をみると、定年延長・再雇用者と50歳以上計の層では異なる傾向もみられる。いずれも「仕事遂行能力をもつ人材が足りない」がほぼ半数を占め、課題の第1位にあげられているが、定年延長・再雇用者はこれに次いで「賃金・一時金などの水準が低い」が40.3%と第2位にあげられており、50歳以上計の同割合を20ポイント近く上回っている。つまり、定年延長・再雇用者は仕事のやりがいを感じながらも、賃金・一時金など処遇面での不満を抱えていることがわかる。続く「仕事量に比べ要員の絶対数が少ない」は定年延長・再雇用者が36.6%と50歳以上計(44.4%)を8ポイント下回る。

表8は、改善、充実を求める課題について、仕事に対する意識別にみたものである。

定年延長・再雇用者の特徴の1つである「賃金・一時金などの水準が低い」はやりがいがない

層、また、自己の職業能力が他社でも通用すると思っている層で4割台半ばを占め、やや多くなっている。また、やりがいがないと回答している層では、「能力を発揮・開発する機会が少ない」や「仕事上の責任や権限が少ない」、「信頼できる上司や仲間がない」などでもやりがいのある層を上回っている。

他方、会社観との関係を見ると、会社発展のために最善を尽くしたいと考えている層では、「賃金・一時金などの水準が低い」はその他の層に比べて少なくなっている。また、会社に対して、これといった感じは持っていないと回答した層では、「仕事量に比べ要員の絶対数が少ない」とともに、「賃金体系・昇進基準に不公平がある」がやや多くなっており、こうした不公平感が会社との距離を遠くしている1つの背景として考えられる。

図 10 職場や仕事のなかで切実に改善、充実を求める課題（3つ以内選択）

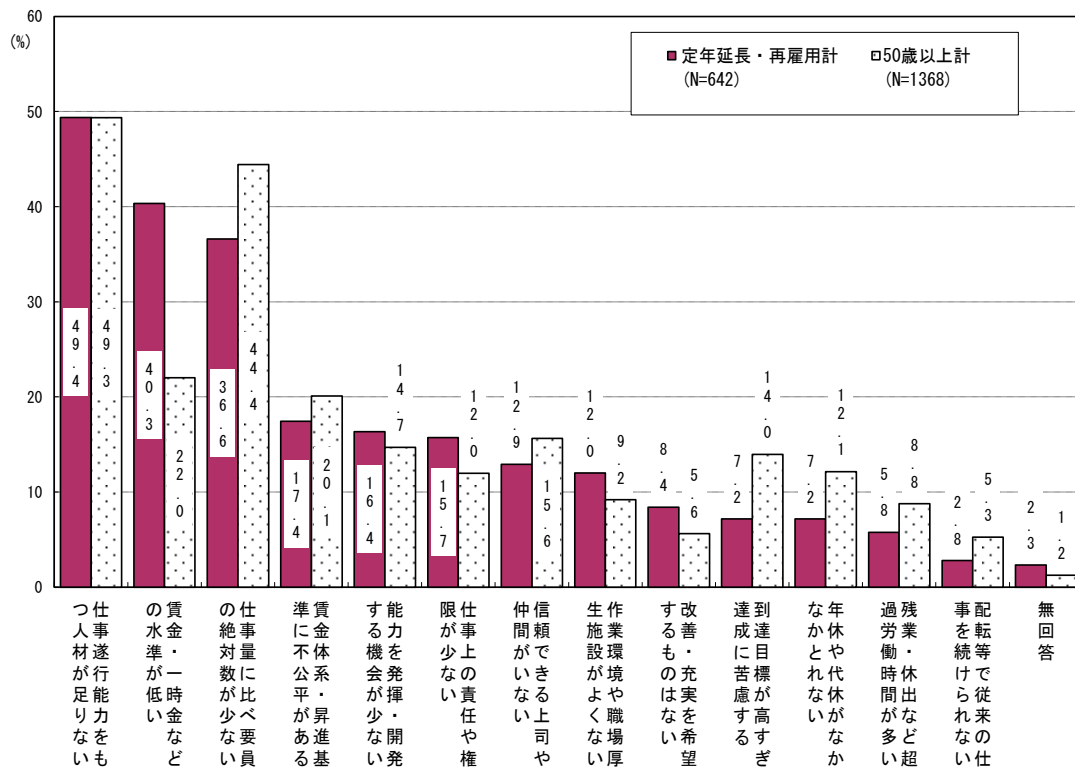


表 8 職場や仕事のなかで切実に改善、充実を求める課題（3つ以内選択）

	仕事遂行能力が足りない	仕事量が少なすぎ	達成目標が高すぎ	能力を發揮・開発する機会が少なすぎ	仕事上の責任や権限が少なすぎ	過剰な責任や権限	残業・休出が多い	年休や代休がなかなかとれない	賃金・一時金などの水準が低い	賃金体系・昇進基準に不公平がある	仕事量を考慮する	配転等で従来の仕事が続けられない	仲間ができる上司や信頼できない上司	作業環境や職場厚生施設がよくない	改善・充実を希望するものはない	無回答	件数
定年延長・再雇用計	36.6 ③	49.4 ①	7.2	16.4 ⑤	15.7 ⑥	5.8	7.2	40.3 ②	17.4 ④	2.8	12.9	12.0	8.4	2.3	642		
やりがい	やりがいがある計	38.7 ③	49.1 ①	8.3	13.2 ⑥	13.8 ⑤	6.7	7.5	39.4 ②	17.0 ④	2.8	11.0	12.0	9.3	2.0	493	
	やりがいがない計	<b>30.1</b> ③	50.7 ①	3.4	<b>27.4</b> ④	<b>22.6</b> ⑤	2.7	6.2	44.5 ②	19.2 ④	2.7	<b>19.9</b> ⑥	11.6	5.5	2.1	146	
職業能力	通用する計	36.4 ③	51.8 ①	8.2	16.7 ⑤	14.5 ⑥	4.1	4.9	44.7 ②	19.5 ④	3.3	12.1	12.9	7.4	1.1	365	
	通用しない計	37.9 ②	53.8 ①	6.0	15.9 ⑤	17.0 ④	6.6	8.8	35.7 ③	14.8 ⑥	1.1	14.3	9.9	9.3	1.6	182	
会社観	会社発展のため最善をつくしたい	38.5 ②	51.9 ①	5.8	15.4 ⑤	15.4 ⑤	7.7	5.1	<b>32.1</b> ③	15.4 ⑤	1.3	9.0	<b>17.9</b> ④	10.9	1.9	156	
	報いてくれる程度に尽くしたい	34.9 ③	51.1 ①	8.1	18.1 ④	15.3 ⑥	5.3	8.1	43.3 ②	16.2 ⑤	2.8	12.8	9.7	7.8	1.9	321	
	これといった感じはもっていない	<b>41.8</b> ②	45.2 ①	6.8	13.7 ⑤	17.1 ⑤	5.5	8.2	41.8 ②	<b>23.3</b> ④	4.8	15.1 ⑥	11.6	6.8	2.1	146	

※下線数字は「定年延長・再雇用計」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「定年延長・再雇用計」より5ポイント以上多いことを示す

定年延長・再雇用者の「賃金・一時金などの水準が低い」といった指摘に関連して、ヒアリング調査でも収入や賃金水準に関する意見が複数聞かれた。

60歳以降も就労する理由としては、「退職をしてしまうと、収入もなくなるし、もう少し仕事をしないと今までの生活が維持できない」、「退職金をもらえば65歳まではやりくりできると思うが、将来的に80、90歳まで生きるとなると、たぐわえとして退職金は取っておきたい」など、経済的な理由から就労を選択しているケースが多かった。

しかし、職種や職場にもよるが、「給料だけ減って、定年後も（定年前と）同じように働いている」といったように、仕事内容は変わらないまま、賃金が減少していると認識しているケースも多い。また、「先輩の話を聞いていたときは、賃金が減ってしまっても『それでも（働ければ）いいんじゃない』と思っていたが、いざ自分がその立場になると、納得がいかない」という意見や、『定年後給料が下がると生活ができない』といって仕事を辞めた人も」という話も聴かれ、賃金の減少が、仕事に対する意識や働き方の選択に大きく影響を及ぼすことが確認できた。

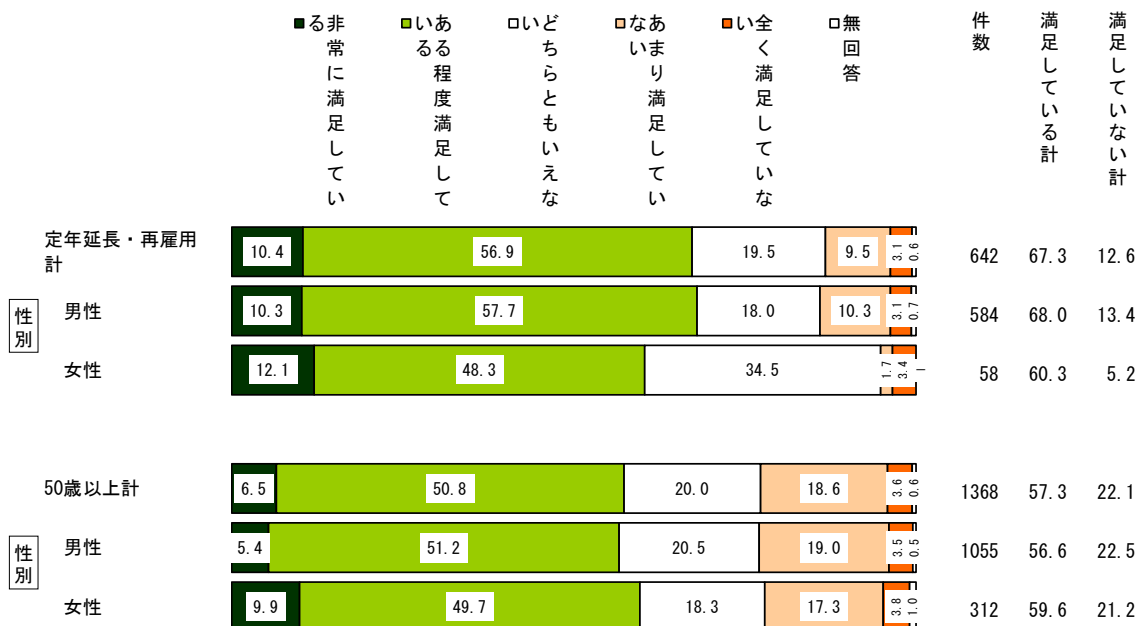
## ②ワーク・ライフ・バランス

—50歳以上に比べてワーク・ライフ・バランスへの満足度は高い—

次に、定年延長・再雇用者のワーク・ライフ・バランスについてみていきたい。今の仕事と生活のバランス（時間配分）への満足度では、＜満足している＞（「非常に満足している」と「ある程度満足している」の合計）は67.3%と7割近くに及び、＜満足していない＞（「あまり満足してい

ない」と「全く満足していない」の合計）を大きく上回っている。50歳以上計と比較すると＜満足している＞が10ポイント多く、その分＜満足していない＞が少なくなっており、定年延長・再雇用者の方がワーク・ライフ・バランスに対する満足度が高い。ただし、男女別にみると、50歳以上計に比べて＜満足している＞が多くなっているのは男性のみで、女性の同割合はあまり変わらない（図11）。

図11 今の仕事と生活のバランス（時間配分）への満足度



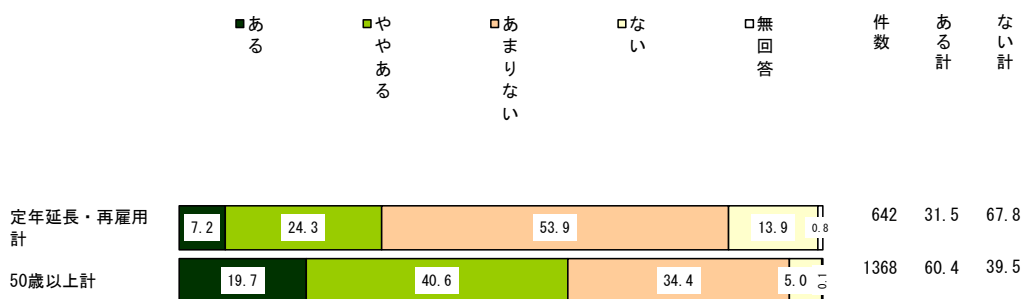
### ③不安、悩み、ストレス

#### —最大の不安・悩みの背景は「仕事の配分や待遇に不公平」—

以上のように、調査結果からは、賃金等の水準に関する不満を持ちながらも、仕事にやりがいを持ち、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方をしている定年延長・再雇用者の姿がみえてくるが、実際はどの程度の悩みやストレスを抱えているのだろうか。

仕事や職場生活に関する不安、悩み、ストレスの有無についてみると、明確に「ある」と回答した割合は7.2%と1割弱にとどまり、これに「ややある」24.3%をあわせた割合も3割程度で、不安、悩み、ストレスがくない割合は7割近くを占める。一方、50歳以上計では、「ある」と「ややある」の合計は60.4%と6割に及んでおり、定年延長・再雇用者は仕事や職業生活への不安やストレス等を抱える割合は相対的に少ない(図12)。

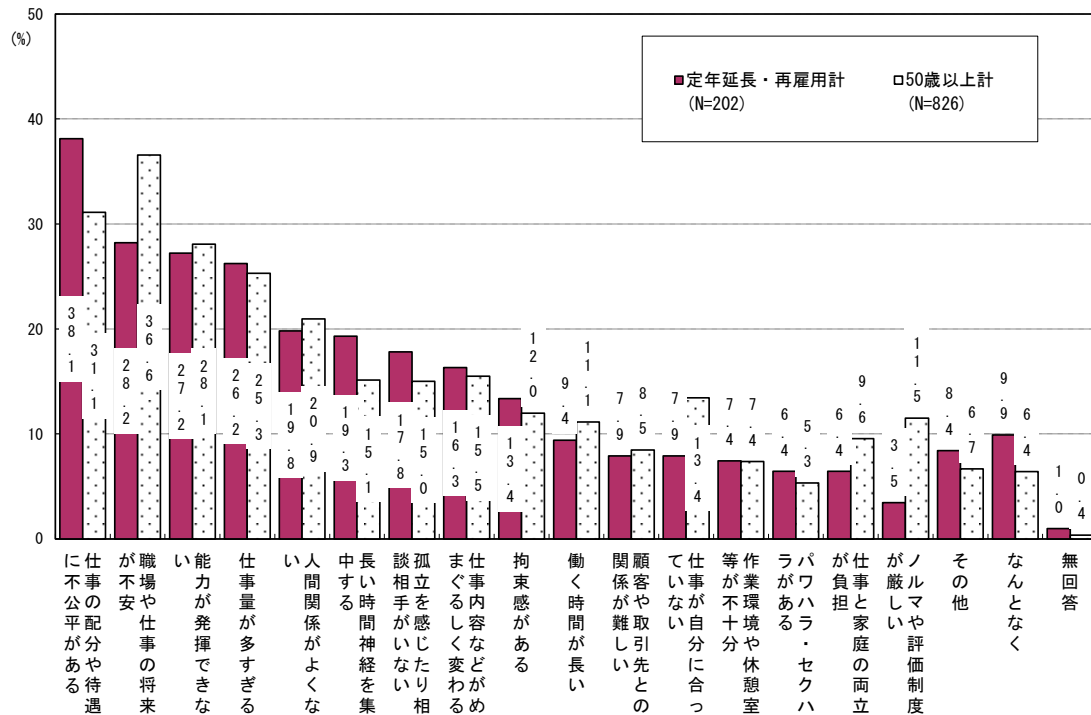
図12 仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスの有無



さらに、定年延長・再雇用者のうち、不安、悩み、ストレスが「ある」と回答した3割について、その原因をみると、「仕事の配分や待遇に不公平がある」が38.1%と最も多く、これに、「職場や仕事の将来が不安」(28.2%)、「能力が発揮できない」(27.2%)、「仕事量が多すぎる」(26.2%)

などが上位にあげられている。50歳以上計と比べると「仕事の配分や待遇に不公平がある」は7ポイント多いが、「職場や仕事の将来が不安」は8ポイント少なくなっており、不安やストレス等の背景には違いもみられる(図13)。

図 13 仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスの原因  
(不安、悩み、ストレスが<ある>と回答した方・4つ以内選択)



上記に加え、ヒアリング調査からは、60歳前後で働く組合員の悩みとして、心身の「健康」にかかわる指摘が多くあげられた。

これらは、職種によっても違いがみられ、技能系では、「一番つらいのは目。かなり細かい仕事なので、老眼鏡をかけてさらに拡大鏡で眺めたりしないといけない」や「腰痛は結構大変。足を引きずるぐらいの腰痛になったことがある」など、業務の遂行に影響するような症状を訴える声が聞かれた。他方、技術系では「55歳を過ぎてから、体力的に相当落ちたと感じる。以前よりも高い精度を求められるようになり、それに対応するために、体力的にも知力的にも苦勞している」、「短納期の仕事が多く、繁忙期には残業もあるし、過密スケジュールになる。体力よりも頭が追いついていかないと感じることが多くなってきた」など年齢を重ねたことによる精神的負担の増加がうかがわれる。また、「心臓に持病があり、調子がよくないときがある」など、治療と両立しながらの就労を余儀なくされるケースも少なくないことがわかった。

## 電機連合の政策・指針・ガイドライン紹介

電機連合 総合研究企画室

電機連合は、2020年7月に開催した第68回定期大会で、「電機産業における派遣・請負労働者の権利保護ガイドライン」、「性的指向・性自認(SOGI)に関するハラスメント対策や差別禁止に向けた取り組みガイドライン」、「自然災害発生

時の行動マニュアル(第2版)」を確認しました。

また、電機連合では、数々の政策や指針、ガイドラインを策定、補強、更新しています(表1)。

本号では、確認されたばかりの2つのガイドラインのポイントを紹介します。

表1 電機連合の政策・指針・ガイドライン一覧(抜粋)

キーワード	指針・ガイドライン	年月
賃金政策	第7次賃金政策	2019年7月
労働政策	総合労働政策-電機連合の労働政策の概要	2014年7月
労働協約	労働協約指標	2014年1月
労働時間	労働時間対策指針	2019年7月
	第3次労働時間政策	2006年
安全衛生	安全衛生対策指針(2016年度改定版)	2016年7月
	メンタルヘルス対策ガイドライン(改定版)	2009年7月
非正規	電機産業における派遣・請負労働者の権利保護ガイドライン	2020年7月
男女平等・女性参画	男女平等政策推進のための活動の手引き(改定版)	2017年7月
	第3次男女平等政策(2016年度改定版)	2016年7月
	労働組合活動への女性の参画推進計画(2014年改定版)	2014年1月
	地協における男女平等政策の活動指針	2012年
ハラスメント対策	性的指向・性自認(SOGI)に関するハラスメント対策や差別禁止に向けた取り組みガイドライン	2020年7月
高齢者・エイジフリー	エイジフリー政策	2020年1月
	中高年対策指針	1981年
障がい者	障がい者施策に関する電機連合の当面の考え方	2013年7月
社会保障	「介護支援ガイドライン」～仕事と介護 両立に向けた手引き～	2015年7月
	社会保障政策の検証報告	2010年7月
経営・雇用対策	経営・雇用対策指針	2018年7月
災害対策	自然災害発生時の行動マニュアル(第2版)	2020年7月
産業、エネルギー、環境	第7次産業政策	2019年7月
	電機連合の産業政策課題に対する基本的な考え方	2016年1月
	第3次エネルギー政策	2013年7月
	第3次環境政策	2007年7月
教育	電機連合教育活動指針【補強】	2018年7月
中期運動方針	中期運動方針【補強】	2015年7月

## 「電機産業における派遣・請負労働者の権利保護ガイドライン」

2020年7月の定期大会において「電機産業における派遣・請負労働者の権利保護ガイドライン」を改定した。電機連合は、派遣労働者の権利保護と労働条件の向上を図るため、本ガイドラインを2001年に策定し、その後も電機連合の運動方針や派遣法の改正内容などを踏まえて見直しを行い、派遣・請負労働者の雇用の安定や労働条件の向上に向けてさまざまな取り組みを行ってきた。今回の見直しは、改正労働者派遣法ならびに、新たな在留資格の創設を含む2019年改正入管法等を背景に外国人労働者の増加が見込まれることなどを踏まえて改定を行った。とくに、2020年4月1日から同一労働同一賃金に関する法（短時間・有期雇用労働法、改正労働者派遣法）が順次施行されており、派遣労働者については「派遣先の労働者との均等・均衡待遇」あるいは「一定の要件を満たす労使協定による待遇」の確保が求められることとなった。法令遵守はもとよりすべての労働者の雇用の安定と同一価値労働同一賃金の実現に資する取り組みが必要である。

総務省の労働力調査（2019年）によると、パートタイム労働者や契約社員、派遣労働者の合計は約2,165万人で、全産業の雇用者の約4割を占めている。そのうち、派遣労働者は141万人で全雇用者の2.5%である。また、電機連合加盟組合の企業で働くパートタイム労働者や契約社員等の直接雇用労働者（正社員以外）は6.5万人、派遣労働者は7.7万人、請負労働者は6.5万人である。

（電機連合：2019年度雇用形態別労働者の実態に関する調査）

今やどのような企業にもパートタイム労働者や派遣労働者をはじめ、さまざまな雇用形態の労働者が就業しており、今後もさらに増加する可能

性がある。現時点で派遣・請負労働者が就業しているか否かにかかわらず、すべての加盟組合が関心を持ち、日常の労使協議や職場点検活動を通じ実態を把握するとともに、派遣・請負労働のあり方に関する労使間の認識合わせに努めることが重要である。とりわけ、受入協議や定期的な協議において、コンプライアンスの観点から、法令に基づき派遣・請負労働者の受入れや雇用管理が適正に行われているかチェックすることが求められる。さらに経営対策（要員体制、人材育成、技術・技能の継承等）の観点からも、受入れ・雇用管理状況について、日常的に把握し、チェックを行うことが不可欠である。

本ガイドラインは、派遣労働者と請負労働者について、派遣会社労組および受入会社労組としてそれぞれ対応すべきことを記載している。また、取り組み項目を具体的に記したチェックリストを作成しているのであわせて活用いただきたい。

派遣・請負業界の中には、コンプライアンス上問題がある企業が存在することや、社会保険に未加入の派遣・請負労働者が存在するなど多くの課題がある。したがって、今後は、派遣・請負業界の健全な発展を求める観点から、派遣／請負会社の労使によるコンプライアンス遵守および基本的労働条件確保のための取り組みを推進し、あわせて、受入／発注会社の労使が、派遣・請負業界の健全な発展を促す観点で取り組むことを求めている。

## 「性的指向・性自認（SOGI）に関する ハラスメント対策や差別禁止に向けた取り組みガイドライン」

電機連合は2020年7月の定期大会において、性的指向・性自認に関する基礎知識や職場等におけるハラスメントの実態と課題に加え、労働組合が取り組むべきポイントや加盟組合等による取り組みの先進事例について掲載した「性的指向・性自認（SOGI）に関するハラスメント対策や差別禁止に向けた取り組みガイドライン」を策定した。

SOGIとは、「性的指向」（Sexual Orientation）と「性自認」（Gender Identity）の頭文字を取った総称であり、2006年のジョグジャカルタ宣言以降、国連の諸機関で広く用いられている概念である。性的指向と性自認に関する課題として、さまざまな性的少数者を包括的にとらえることができる。また、LGBTとは、レズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスジェンダーという、性的指向・性自認が非典型な人々のうち代表的とされるものの頭文字を取った総称であり、そうした非典型の人々を広く総称して、セクシュアル・マイノリティ（性的マイノリティ、性的少数者）とよぶこともある。

連合の調査（2016年LGBTに関する職場の意識調査）において、自認した性別、性的指向を聞き分類したところ、「LGB」（レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル）が3.1%、「トランスジェンダー」1.8%、「アセクシュアル」2.6%、「その他」0.5%で、LGBT当事者等（性的マイノリティ）は8%であった。この数字は、左利きの人や、血液型がAB型の人と同じぐらいの割合であり、どのような職場にも存在すると考える必要がある。また、職場での「LGBT」という言葉の認知状況を年齢・役職別で見た場合、年代別では、20代で54.8%、30代で47.6%、50代で39.2%と、若い世代ほど認

知度が高い傾向にある。役職別では、一般社員・一般職員で45.8%、リーダー職（非管理職）で51.8%、管理職では56.1%と、役職が上がるにつれて認知度が高い。

性的指向・性自認に関わる悩みを抱える人たちが、ハラスメントや差別などを受けることなく、職場において能力を發揮し、いきいきと働くことのできる環境をつくることは、労働組合にとって重要な取り組みである。また、国内においては2019年5月、企業等に職場でのパワーハラスメント防止のための雇用管理上の措置を義務付ける「改正労働施策総合推進法」が成立した。これにより事業主には、2020年6月1日より（中小企業は2022年4月1日から）「性的指向・性自認に関するハラスメント（SOGIハラスメント）」や「性的指向・性自認の望まぬ暴露行為（アウトティング）」を含むパワーハラスメントについての社内規定の整備、相談窓口の設置、適切な相談対応等が義務付けられた。

本ガイドラインでは、性的指向・性自認に関する基礎知識や職場の実態と課題、そして、ガイドラインの肝となる労働組合として取り組むべき内容を掲載している。とりわけ、「ハラスメント禁止・防止策」は、職場の性的指向や性自認に関する対応として、最初に取り組むべき対応の一つである。パワーハラスメント防止の具体的な枠組みである「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（以下「指針」という）」には、「相手の性的指向や性自認に関する侮辱的言動（SOGIハラスメント）」や「労働者の性的指向・性自認等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること（アウトティング）」がパワーハラスメントにあたり得るとされた。さらに、指針には、性的指向・性自認等の機微な個人情報の暴露がないよ



う労働者に周知・啓発することが必要であることや、性的指向・性自認もプライバシー保護に含まれることが特記されている。このようなハラスメントについては、組織方針や就業規則等の労務管理に関する各種制度・規定において禁止することを明確化させることが重要であり、たとえ今、LGBTであることを明らかにしている労働者がいなくとも、自らの性的指向・性自認を明らかにしていない労働者を念頭に講ずることが必要である。

また、両立支援制度や慶弔休暇、各種手当等の取得や受給要件として、対象が「親族」「養育」「女性」等とあげられる場合、性的指向や性自認の多様性については必ずしも想定されておらず、取得や受給の対象から排除される事態が生じている。特に、同性カップル、もしくは性自認に困難があり異性愛カップルではあるものの戸籍上の性別が同性カップルの場合など、制度上の問題点が指摘されている。地方自治体では、2015年に東京都

渋谷区や世田谷区において国内ではじめて同性パートナー証書の発行が開始された。それ以降、2020年までに多くの自治体（大阪府全域、茨城県全域、札幌市、横浜市、福岡市など多数）で同性パートナー証書の発行制度が導入されている。本ガイドラインでは、公的な証書が発行されない地区においても、同性婚を含む事実婚を法的な婚姻関係とみなすなど、既存の福利厚生制度を性別、性的指向、性自認に関わらず中立な制度としていくよう会社に働きかけていくこととしている。

労働組合は、職場で不安や困難を抱えながら働く労働者に寄り添い、すべての労働者が安心して働ける環境整備がなされるよう会社に働きかけていくことが重要である。また、これらの取り組みを会社に求めるだけでなく、労働組合としても組合活動の中で積極的に取り組み、多様な仲間を結集し活力ある組織にしていくことが求められている。

# すり合わせ型からモジュール型へ変わる仕事のやり方

ジャーナリスト 森 一夫

新型コロナウイルスの流行で企業がやむを得ず増やした在宅勤務をきっかけに、テレワークが通常の勤務形態として根づく見通しとなった。従来は例外的な働き方だったが、一旦広がったテレワークはコロナ禍が収まっても、最早、元には戻らない。

普及を図る日本テレワーク協会という一般社団法人がある。1991年に任意団体の日本サテライトオフィス協会として発足し、2000年に現在の名称に改めた。これでもわかる通り、テレワークは古くて新しい働き方といえる。

この間、ICT（情報通信技術）が長足の進歩を遂げたのに、一般化しなかったのは、高度経済成長期以来の慣習的な働き方が壁になっていたからである。ところが新型コロナウイルスにより、歴史の歯車が一気に回りだした感がある。

日本経済新聞の主要企業対象の「社長100人アンケート」（2020年4月14日付）によると、緊急事態宣言中のオフィス勤務を「原則在宅勤務にする」が64.8%で、「一部在宅勤務」も合わせると93.5%に上った。緊急事態宣言終了後もコロナ禍は長引く様相を呈し、在宅勤務を全面解除する環境がいつ整うかは見通せない状況である。

こうした中で、テレワークを一時しのぎではなくて、「原則」とする企業が現れている。ICT関連企業は典型的で、例えば富士通は製造拠点などを除く国内グループ従業員約8万人についてテレワーク勤務を基本とし、オフィス面積を半減させる方針を発表した。酒類・飲料メーカーのキリンホールディングスも、物流・製造部門を除く国内グループ従業員について、7月以降も在宅勤務を原則とした。

企業がテレワークに積極的になったのは、生産性とワークライフバランスの向上に効果があると気づいたからである。ただしテレワークを当たり前の働き方にするには、仕事のやり方をいわゆる「すり合わせ型」から「モジュール型」に変える必要がある。

総合職の社員は通常、職場で互いに情報をすり合わせながら業務を遂行する。報告、連絡、相談のハウレンソウが重視され、社内の根回しに時間を要す

る。このままテレワークでやるのは無理がある。

モジュール型は、例えばあるプロジェクトならば自律的に処理できるパートに分割して、それぞれ分担する個人に時間管理も含めて任せる。各パートの仕事が完了して連結すれば、プロジェクトは完成するという概念である。管理職が部下に任せる職務を合理的に設計し、全体の進行管理を適切に行えれば、テレワークによって生産性を高められる。

日本の時間当たり労働生産性は日本生産性本部の国際比較によれば、2018年時点で米国の6割強の水準でOECD加盟36カ国中21位、主要先進7カ国でも最下位である。その一因はITC化の遅れにあり、背景にすり合わせ型の仕事の進め方があると考えられる。多い打ち合わせや会議、手間のかかる社内調整などにコストをかけすぎている。

バブル経済が弾けてから、こうした無駄はかねて指摘されてきたことだが、終身雇用や年功序列の雇用慣行に根ざしているため、思うように改善できなかった。成果主義が徹底しなかったのも根っこは同じである。これらの長年積み残してきた課題が、テレワークの実施により改めて顕在化して、いよいよ放置できなくなったわけである。

テレワークを原則とする企業は、仕事をすり合わせ型からモジュール型に転換して、必然的に日本型雇用慣行を根本から変革することになる。具体的にはメンバーシップ型からジョブ型に変わる。新卒一括採用で企業の一員になり、時間をかけて人間関係を築いて、企業内の役職ピラミッドを上がっていく雇用形態から、各職務のプロとして成果ベースで評価されるジョブ型への移行である。

テレワークに本腰を入れる企業では、既にジョブ型への切り替えを進めているところもある。もちろん形を作れば済む話ではない。社員が自己管理できなければ、絵に描いた餅に終わる。自律的に仕事に取り組む社員たちでチームワークを組むには新たな発想が求められる。意識改革が必須である。

新型コロナウイルスは、仕事や雇用のあり方に破壊と創造をもたらしている。

