

心理的安全性を育む 「サードプレイス型労働組合」 ～SOMPOシステムズ労働組合の挑戦～

連合総研 主任研究員
堀江 則子

「かつては団結して声を上げる運動を通じて、組合員との信頼関係を築いていました。ですが今は、順番が逆です。まず信頼があり、その上に人が集まり、運動になる。」

SOMPOシステムズ労働組合の小川貴之執行委員長は、穏やかながら揺るぎない口調でこう語った。

労使の対立や闘争を出発点とする従来型の労働組合から、信頼と対話を土台にした共創型のコミュニティへ——。同労働組合が掲げる「労働組合を、組合員のサードプレイスに」というビジョンは、単なるキャッチフレーズではない。労働組合のありようを根本から問い直す挑戦である。

働き方やコミュニケーションの形が大きく変わり価値観の多様化が進む中で、多くの労働組合が執行部の担い手不足や組合員の関心低下という共通の課題に直面している。そうした状況下で、組合員の「声」をいかに引き出し、活動の原動力に変えていくか。その鍵を握るのが、近年注目を集める「心理的安全性」である。

心理的安全性とは、ハーバード・ビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した概念で、「チームの中で対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる環境であること」を指す。すなわち、率直に意見を述べても、質問をしても、失敗を認めても大丈夫だと感じられる状態のことである。

本稿では、小川貴之執行委員長および平田美由紀書記長へのインタビューをもとに、同労働組合の実践を、心理的安全性の観点から読み解く。



左から、小川貴之執行委員長、平田美由紀書記長

【会社・労働組合概要】

SOMPOシステムズ株式会社は、損害保険ジャパンのグループ会社で、従業員数は1,804名（男性1,133名、女性671名）（2026年4月現在）、東京都立川市に本店があり、主に損保ジャパンの情報システム構築や情報処理サービスの受託業務を行っている。SOMPOシステムズ労働組合（損保労連加盟）は、ユニオンショップ制の労働組合で、組合員1,369名、非専従の執行部役員11名、会計監事2名（2026年3月現在）である。

I 2つの危機

—執行部の分断と組合員の関心低下

2020年頃、SOMPOシステムズ労働組合執行部は、大きな転換点にあった。役員の入替わりが相次ぎ、継続して活動していたのは小川執行委員長ひとり。引継ぎが十分に機能しない場面もあり、「教えながら進めるより、自分でやったほうが早い。」そう判断するうちに、気づけば小川執行委員長単独で活動を前に進めることが常態化していた。

「執行部のメンバーからは『一生懸命だが、ひとり

で突っ走っている』と見えていたのではないか」——小川執行委員長は、当時をそう振り返る。

執行部は全員が非専従であり、日常のやり取りはメールやチャットが中心である。そこにコロナ禍が重なり、週1回の対面の機会も途絶えた。文字ベースの連絡は、発信してもすぐに反応は返ってこない。やり取りの頻度も厚みも、次第に薄れていった。

第10期(2021年)の執行委員会では、「執行部内のコミュニケーションが圧倒的に不足している」との認識が共有されたが、具体的な取り組みには結びつかず、小川執行委員長は周囲を巻き込めないもどかしさと焦りを募らせていった。

こうした状況と並行して、もうひとつの危機が静かに進行していた。組合員の労働組合活動に対する関心低下である。さらに、会社合併に伴う組織文化の変化や、ペースアップが実現しない状況が長引く中で、「組合は何をしているのか」「会社の言いなりではないか」という声が漏れ聞こえるようになる。「執行部として手を抜いているわけではない。しかし、その努力や意義が十分に伝わらず、結果として信頼が目減りしていたのかもしれない。」——小川執行委員長の問題認識そのものが変わっていく。問題は「組合員の関心低下」ではなく、「執行部が信頼されていない」となのではないか、と。

2 信頼を起点に ——新たなビジョンを掲げて

では、信頼をどう築くのか。ペースアップが容易でない時代にあって、労働組合として示しうる価値とは

何か。すぐに成果が見えなくとも、「任せておけば何かやってくれる」と思ってもらえる存在になるためには、労働組合の存在意義と方向性を言語化し、共有していくことが不可欠であると小川執行委員長は考えた。

こうして、同労働組合は、「新しい労働組合をと共に創る仲間の輪を広げていく」ことを掲げ、ビジョンの抜本的な見直しに踏み切った。ビジョンを刷新したのは、第12期(2022年)の運動方針策定時である。前年の第11期(2021年)から意見交換を重ね、最終的には小川執行委員長の想いを軸に作り上げた。

その頃、会社ではチームビルディング施策が始まっていた。小川執行委員長も同施策に参画する中で知り合った組合員(現執行副委員長)をリクルートし、執行部役員に迎え入れる。翌年(2022年)にも、同施策で関係を築いたメンバー2名が執行部に加わった。彼らが中心となって取り組みを進める中で、執行部の空気が変わりはじめた。組合活動として正式な施策には至らなかったものの、想いを共有できるメンバーの存在は、その後の活動の基盤となる。

一方で、第11期(2021年)までの状況に対する危機感は強く、小川執行委員長は現状の厳しさを伝える資料を作成し、組合員への発信を検討していた。

小川執行委員長

「当時の執行副委員長が、危機感を前面に出した発信はかえって逆効果になる可能性がある、と進言してくれたんです。それからは、ネガティブな内容の発信はせず、活動方針を通じて労働組合のイメージを刷新していく方向へと舵を切りました。」

執行部内で率直に進言できる関係性、すなわち心理的安全性があったことで、組合の方向性は大きく転換した。

図表1 SOMPOシステムズ労働組合のミッション・ビジョン・バリュー



出所: SOMPOシステムズ労働組合「労働組合基本方針」

3 「サードプレイス」が意味するもの

新たなビジョンに掲げた「サードプレイス」とは、自宅でも職場でもない、気軽に集い会話を交わすことのできる第3の場所をいう。では、組合員にとってのサードプレイスとは、どのような場であるべきか。

小川執行委員長は、次のように語る。

「組合員が声を出せる場所であり、出した声を拾ってもらえると思える場所であること。そして、集まりたいときに集まれる場所であり、ただそこに居てもいいと思える場所であること。普段から常に発言しなくてもいい。ただ、言いたいと思ったときに言える場所であること。執行部からの発信に耳を傾けられること。そういう場所として労働組合が存在できれば、組合員との関係も少し変わるのではないかと考えています。」

ここで語られているのは、労働組合の活動参加の強制でも啓蒙でもない。ひとりの人間として存在を許され、必要なときに声を発することができ、その声が拾われるという確信を持てる場——すなわち心理的安全性と、深く関わっている。

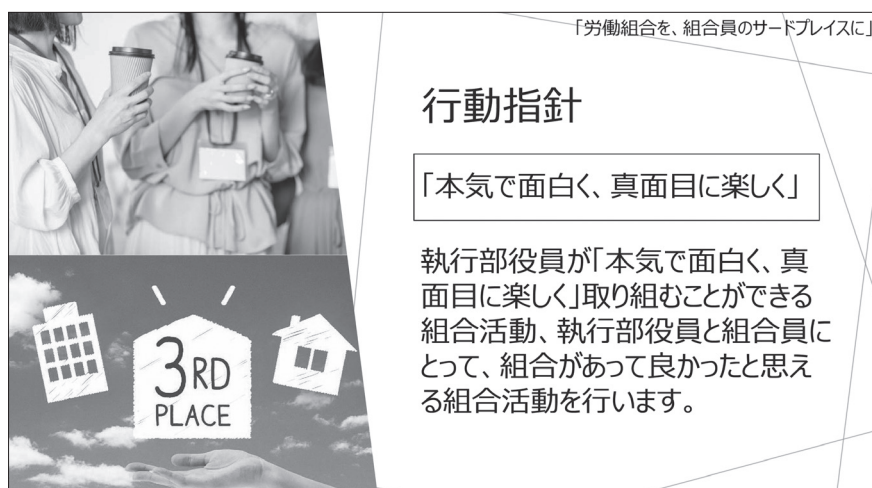
加えて、行動指針として掲げられているのが「本気で面白く、真面目に楽しく」である。

小川執行委員長

「組合活動は真面目なテーマを扱うため、執行部自身が楽しそうに活動していないと、組合員も関わりたいたとは思いません。だからこそ、真面目なテーマを扱いながらも、執行部が前向きに活動している雰囲気大切にしています。」

「楽しさ」は副次的な潤滑剤ではなく、組合員が安心して関わろうと思える場に必要な条件なのである。

図表2 SOMPOシステムズ労働組合の行動指針



出所：SOMPOシステムズ労働組合「第16期活動方針」

4 ビジョン刷新後の取り組みと効果

ビジョン刷新から数年を経て、様々な変化が現れはじめた。

特に効果が実感されるのが、年2回開催される組合員交流会である。ホテルの宴会場で150名規模の立食形式で催される場合は、執行部と組合員、組合員同士が肩の力を抜いて語り合える機会となっている。

組合大会にも変化が見られた。これまでの大会では質疑応答の場面でも発言がほとんど出なかった。しかし、直近2026年の大会では、風景が一変する。「感想でもよいので発言してほしい」と、世代の異なる3名——従来の労働組合を知る層、30代、20代——にあらかじめ声をかけて臨んだ。最初の発言をきっかけに、続いて手が挙がり、活発な質疑応答が展開されたの

である。参加した代議員からは、「発言しやすい雰囲気だった」「質問があったことで理解が深まった」との声が寄せられた。

また、最近ではベースアップ等の交渉や人事制度改定に取り組むことが可能な環境が整いつつあり、組合員が声をあげるようになった。こうした変化を受け、同労働組合では、組合員の声を丁寧につく上げるための仕組みを強化している。春闘における要求提出時にはアンケートを実施し、要求方針提示後にはその納得度を確認する調査を行っている。その中では、「世間では5%のベースアップが議論されている中で、当社は3%で十分なのか」といった意見が寄せられるなど、組合員が積極的に意見を表明する姿勢が見られる。

最も大きな変化として挙げられるのは、ビジョン



2026年組合大会

に共鳴する新たな執行部役員を迎え入れることができた点である。執行部のなり手不足が課題であったが、労働組合の方向性に共感する人材が加わったことで、執行部にとって決定的な転機となった。互いに支え合い、率直に意見を交わせる空気が生まれている。そうした関係性の変化こそが、執行部内の心理的安全性を高め、安定した運営を支える基盤となっている。

小川執行委員長は、「執行委員には、活動そのものを楽しいと思ってもらいたい」と語る。その変化は徐々に周囲にも波及しつつある。長時間労働対策の検討委員会への参加を呼びかけたところ応じる組合員が現れ、また若手組合員が交流会の企画に加わるなど、新たな関わり方が広がっている。

こうした動きの背景には、組合員向けのイベントなど執行部が何をしているのかが組合員に見えるようになってきたことがある。活動の様子が伝わることで、楽しそうに活動しているという印象が生まれ、距離が縮まりつつあるのだ。

もっとも、こうした取り組みが一様に歓迎されているわけではない。「そこにお金を使うなら、組合費を下げしてほしい」という声もある。このような意見に対し、小川執行委員長は、次のように説明する。

「これは単なる支出ではなく、組合員の声を集め、労働組合としての活動を前に進めていくための投資です。組合費をどう使うかによって、どれだけ組合員の声拾えるかが変わってくるのです。」

5 執行部を心理的安全性の高い場に

最後に、執行部の心理的安全性について、おふたりに語っていただいた。

平田書記長

「小川さんは執行部の水準を保つために厳しいことも言いますが、私たちの立場もきちんと考えてくれています。ベースに信頼関係があり、本音で言い合

える雰囲気があります。既存メンバーにとっては、執行部は心理的安全性の高い場であると思います。

一方で、新任メンバーはまだその空気をつかみきれていません。本来は対面で雰囲気を感じてほしいのですが、リモートワークが多い中で強制的に集まることも難しく、顔を合わせる機会が限られています。メールやチャットだけでは誤解も生まれやすいため、関係性をどう築いていくかが課題だと感じています。」

小川執行委員長

「既存メンバーは、きちんと自分の考えを言ってくれるんですよ。そこが一番ありがたいと思っています。ただ、私が問題提起をして既存メンバーが意見を言う時に、新任メンバーがどこまで理解できているのかがわからなかった。そこで、『質問ある?』と問うことから始めました。質問だけの時間を確保することで、『質問していいんだ』という雰囲気をつくる。加えて、自分が発言をしていいんだと思ってもらえる場をつくることを心がけています。組合大会も同様です。自分の考えを言っていていいとみんなにと思ってもらえる場を設計する。執行部として、そういう運営をしたい。」

質問だけの時間を確保する——この一見ささやかな仕掛けが、新任メンバーの心理的安全性を高めていく。そして、そのベースには、互いの立場に立って物事を考えようとする姿勢がある。



SOMPOシステムズ労働組合執行部の皆様

6 おわりに

—信頼・対話・心理的安全性を 土台とした共創へ

SOMPOシステムズ労働組合の挑戦から浮かび上がるのは、信頼を起点に執行部や組合員との関係を築き直していく労働組合の新たなカタチである。

執行部の分断と組合員の関心低下という危機から、ビジョンを掲げ直し、ビジョンに共感するメンバーを執行部に迎え入れ、発言しやすい場を設計し、執行部のメンバーや組合員の「声」を引き出していく——そのひとつひとつの営みが相互に呼応しながら、心理的安全性の高い場を醸成している。

重要なのは、変化が「意見が出やすくなった」という一点にとどまらないことである。執行部や労働組合への関わり方そのものが多様化し、主体的に動くとする人が現れはじめている。心理的安全性の高い場は、参加を促し、新たな担い手を生み出し、組織の持続性を支える基盤となる。いわば、労働運動の土壌そのものである。

不確実性が高く価値観が多様化する時代にあって、労働組合が果たすべき役割もまた変わりつつある。対立と闘争を前提とした運動から、信頼・対話・心理的安全性を土台とした共創へ——。その転換を、地道な実践の積み重ねによって示している本取り組みは、労働組合のみならず、多くの組織にとって示唆に富むであろう。

謝辞

本稿の執筆にあたり、貴重なお時間を割き、多大なご協力をいただいたSOMPOシステムズ労働組合の小川貴之執行委員長、平田美由紀書記長、およびご紹介いただいた損保労連に、謹んで感謝の意を表する。

【参考文献】

エイミー・C・エドモンドソン(2021)『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』
SOMPOシステムズ労働組合(2025)「第16期活動方針」