

越境は人と組織を どう変えるのか？

——労組専従経験者の視点



新潟大学 大学院教育支援機構
博士イノベーター育成部門
PhDリクルート室長 特任教授
弥富 洋子

1 はじめに

「越境」や「越境学習」という言葉が、人材育成やキャリア形成の文脈で語られることが増えている。越境とは、出向や転職、副業のように組織の外に出ることを指すのではなく、これまでとは異なる価値観や利害の中に身を置き、いつもとは違う役割を引き受けることも、広い意味では越境ではないかと私は考えている。

私自身、大学卒業後に食品企業へ入社し、研究部門、スタッフ部門、労働組合、産業別組織、ナショナルセンター、そして再び企業へと戻るなかで、何度も「自分の当たり前」が揺さぶられる経験をしてきた。そのたびに視野が広がり、考え方が変わり、組織の中で果たせる役割も変化していった。

本稿では、私の労働組合専従経験を振り返りながら、越境が人をどう変え、組織にどのような価値をもたらすのかを、できるだけわかりやすくお伝えしたい。現場で感じたこと、そこで学んだことを中心にまとめてみた。

2 専従への道

私が最初に勤務したのは食品企業の研究部門だった。大学卒業後、技術系の枠で入社し、新商品の開発に取り組んだ。入社は男女雇用機会均等法が施行される前だったが、施行後も現実には、担当業務や働き方、職場での役割分担、処遇など、いろいろな面で「本当に平等なのだろうか」と感じるものが少なくなかった。

それでも、若い頃の私は、担当業務については上司に相談し、自分なりに改善を試みていたが、労働条件

そのものを変えるために動こうとはしていなかった。ところが、研究部門からスタッフ部門へ異動したころ、労働組合支部の役員に誘われた。そこで初めて、仲間と一緒に労働条件や職場環境の改善を考え、行動する面白さに出会った。これが、私が労働組合専従の道へ進むきっかけになった。

当時、単組本部に女性役員はおらず、私が女性でただ一人本部に入ることになった。期待もあったが、不安も大きかった。男性役員が中心の世界でどこまで役割を果たせるのか、最初は手探りだった。しかし、未知の環境に飛び込んだこの経験こそが、私にとって最初の越境だったと思う。

専従になってからは、賃金や一時金の交渉、諸規定の改定に加え、女性活躍推進、海外赴任組合員の支援、製薬部門の分社化、新工場の立ち上げなど、さまざまな課題に関わった。上部団体での活動では、他労組との連携に加え国際会議への登壇・参加の機会もいただき、一企業の中だけでは出会えない仕事の広がりを実感した。

とくに大きかったのは、労働組合の会議や労使交渉を通じて、それまで自分がいかに狭い視野で物事を見ていたかに気づいたことだ。社内を見渡してみると、部署や立場によって考え方は驚くほど違う。だからこそ、単純に「こちらの正しさ」を押し出すだけでは物事は動かない。相手の立場を理解し、意見をすり合わせながら、双方にとって納得できる着地点を探る必要があった。

このとき学んだのは、相手の話を「聞く」だけでは足りないということだった。何に困っているのか、どこに不安があるのか、相手がどんな前提で話しているのかまで想像しないと、本当の意味での対話にはならない。労働組合の仕事は、ともすれば「要求をま

とめて出すこと」だと受け取られがちだが、実際には、立場の異なる人たちが安心して意見を言える場をつくり、話し合いを続けることそのものが仕事だった。

この経験が、独りよがりの考えを主張しがちだった私自身の行動を変えることになったと思う。

また、組合活動の中で「労使は車の両輪」という言葉の重みを実感した。組合員の利益を追求することは当然だが、それは企業が持続的に発展してこそ実現できる。会社がめざす方向を理解したうえで、その中で組合員の幸福をどう実現するかを考える姿勢は、この時期に身につけていった。



国際食品関連産業労働組合連合会(IUF)の会議(2002年5月)で発言する筆者

3 産別と連合で学んだこと

その後、食品関連産業の上部団体のうち2つが統合することになり、準備段階から関わるようになった。もともと所属していた組織は比較的小規模だったが、もう一方は、はるかに多くの単組を束ねる大きな組織だった。扱う課題の幅も、組合員の多様さも、企業内組合とはまったく違う。準備委員会の段階から、「これまでのやり方だけでは通用しない」と何度も感じた。

2002年に日本食品関連産業労働組合総連合会、いわゆるフード連合が結成され、私は政策局長として活動を始めた。産別では、立場の異なる部会や単組を束ねながら、一つの政策や結論にまとめていく必要がある。企業内での経験だけでは想像しきれない難しさだった。最初は戸惑いも多かったが、同時に、こ

れまでにない面白さもあった。

たとえば、食品産業政策をまとめる過程では、個別企業の利益だけでなく、産業全体の持続性や成長、消費者に対しての食の安全・安心だけでなく組合員の安全・安心まで見据えなければならない。酒税・たばこ税の増税反対署名活動に取り組み、他産別にも協力いただきながら要請活動につなげたこともあった。さらに、「食の安全・安心強化月間」を実施し、加盟組織の意識を高める取り組みも行った。食品産業に関心を持つ議員の方々との懇談会も開き、一企業の労働者だったころには経験できなかった幅広い活動に携わることができた。

こうした仕事を通じて、私は「誰かに説明する」ことの難しさと面白さを学んだ。企業内では、前提が近い相手なので話せば通じることが多い。しかし産別では、立場も職場も違う仲間に対して、なぜこの政策が必要なのか、なぜ今取り組むのかを一から伝えなければならない。言葉を尽くしても、すぐには理解されないこともある。それでも、背景や事情を丁寧に共有し続けることで、少しずつ輪郭がそろい、合意が形になっていく。失敗することもあったが、その過程そのものが、私にとって大きな学びだった。

産別に移ってからは、企業内の「正解」を持ち込めない場面が増えた。加盟単組の規模も課題も違えば、経営環境も違う。ある単組にとっては切実な問題でも、別の単組ではそこまでの優先順位ではないこともある。だからこそ、政策をつくるときは、結論だけを示すのではなく、そこに至る背景や目的を共有することが欠かせなかった。私はこの経験を通じて、政策づくりは「強い誰かが決める」のではなく、「違いのある人たちが、何度も話し合って形にしていく」営みなのだ実感した。

この時期に私が強く感じたのは、「自分の常識は相手の常識ではない」ということだった。企業内では、長年の積み重ねの中で共通の前提ができていく。しかし、産別では単組ごとに歴史も文化も違い、同じ言葉でも受け止め方が異なる。だからこそ、こちらの考えをそのまま伝えるのではなく、「なぜその活動をするのか」「本質的な目的は何か」を丁寧に共有しなければならない。既存の取り組みを続けるだけではなく、それを上回る意味を示せるかどうかが問われた。

また、フード連合の立ち上げ当初は、正直なところ、すぐには溶け込めなかった。だが、自分に与えられた目の前の課題に真摯に取り組み、ともに悩み、ともに動くなかで少しずつ信頼関係が生まれ、仲間として協力できるようになった。この経験は、相手を説得することよりも、まず自分の役割を果たし、相手を理解

することの大切さを教えてくれた。私はここで、職場でのふるまいも含めて、大きく変わったように思う。

もう一つ大きかったのは、ネットワークの質が変わったことだ。企業にいたころの人脈は、どうしても自社中心だった。しかし産別や連合では、他産業の役員、行政、研究者、政治関係者など、これまで接点のなかった人たちと継続的に関わるようになった。復帰後に振り返ると、自分の情報源や相談相手の中心が、企業の外に広がっていたことに気づく。そのことは、単に人脈が増えたという話ではない。ものの見方そのものが、組織の内側から外側へと広がったということではないかと思う。

さらに、フード連合の中央執行委員としての活動に加え、連合の中央執行委員も務めた。連合では、食品産業だけでなく、自動車、電機、運輸、自治体など、まったく異なる産業の仲間たちが集まり、日本全体の労働政策を議論する。そこでは、企業や産業の枠を超えた視点が必要だった。中央最低賃金審議会の委員も務め、労働者代表、使用者代表、公益代表が一円をめぐって真剣に議論する場にも立ち会った。夜を徹して意見を交わした経験は、今でも印象に残っている。

また、連合での活動では、企業や産別の論理だけでは動かない課題に向き合った。最低賃金、雇用、エネルギー、女性活躍など、どれも一つの企業では完結しないテーマである。そこで求められたのは、相手を説得する力以上に、社会全体にとってどのような意味があるのかを考え、言葉にする力だった。いま振り返ると、ここで身についたのは「調整力」だけではない。異なる立場の人が、それぞれ納得できる共通言語を見つける力だったと思う。

連合での経験を通じて、私は「食品産業の代表」からさらに一歩進み、「働く人全体」を視野に置いて考える感覚を身につけた。企業内だけでは見えなかった社会の仕組みや、政策形成の重みを学んだことは、その後の仕事の土台になっている。

4 企業復帰で見たこと

約四年間のフード連合での出向を終え、私は企業へ復帰した。とはいえ、労働組合専従として過ごした期間を含めると、企業を離れていた時間はもっと長い。復帰直後は、仕事の進め方や会話のテンポ、判断の基準まで、いろいろな点で違和感があった。自分はどこに軸足を置いて働くのか、あらためてキャリアデザインを考え直す時期でもあった。

それでも、時間がたつにつれて、多様な立場の人と

対話し、合意形成を重ねてきた経験は、職場でも、一人ひとりの個性や背景を尊重しながらチームとして成果を出す姿勢につながった。以前の私は、自分の考えを強く主張するタイプだったが、復帰後は周囲から「角が取れた」「穏やかになった」と言われることが増えた。今振り返ると、それは自分の意見を主張する前に、相手の立場や考えを理解し、受け止められるようになったからだと思う。

会議で意見が割れたときも、すぐに結論へ急がず、まず一人ひとりの意見を聞き、誰が何を大事にしているのかを確かめ、それぞれの主張をしっかり受け止めながら合意形成をしていく。そうした進め方は、以前の自分なら少し回り道に見えたかもしれない。しかし実際には、そのひと手間があることで、納得感のある合意に近づくことが多かった。産別や連合で身についたのは、結論を急ぐ力ではなく、違いを受け止めながら合意形成へつなげる力だったのだと思う。

また、視野も大きく変わった。以前は自分の周囲や担当部署のことを中心に考えていたが、今では全社の視点、さらには産業全体の動きまで意識するようになった。企業や部署だけでなく、食品産業や社会とのつながりの中で物事を見ると、判断の質が変わる。これまでに築いた人とのつながりや、そこで得た視点は、そうした判断を支える大切な資源になっている。

企業に戻った当初は、産別や連合で当たり前だった進め方が通じず、もどかしさもあった。ただ、その違和感があったからこそ、企業で働く意味をもう一度考え直すことができた。以前は「会社の中でどう動くか」に意識が向いていたが、戻ってからは「会社は何を貢献できるか」を考えるようになった。

5 その後のキャリア

企業での長いキャリアを経て、私は役職勇退のタイミングで、第二のキャリアをどう歩むか考えた。選択肢はいくつかあった。定年まで企業で働き続けるのか、転職するのか、それとも起業するのか。迷いながら先輩や友人に相談していたところ、新潟大学で博士学生のキャリア支援を担わないかという話をいただいた。

正直、最初は驚いた。学士の自分に博士学生の支援ができるのだろうか。これまであまり縁のなかったアカデミアの世界や、新潟という土地にうまく馴染めるのだろうか。不安はあったが、家族の理解もあり、単身赴任で新しい一歩を踏み出した。実際に働き始めてみると、思っていたほど壁は高くなく、むしろ自分らしく働けていると感じている。

それは、これまでの往還の経験があったからだと思う。労働組合、上部団体、産別、連合という異なる世界を渡り歩いたことで、初めての環境に入ることへの抵抗感が小さくなっていた。知らない世界に入っていくときに大事なのは、最初から正解を持つことではなく、相手の考えを聞き、その世界の文脈を理解することだと、私は学んできたからである。人が何に悩み、何を大切にしているのかを丁寧に聞く姿勢は、大学という新しい職場でもそのまま役立っている。

新潟大学では、博士学生が自分らしいキャリアを築けるよう後押ししたいと思っている。進路に迷う学生にとって必要なのは、立派な正解を提供することではなく、判断に必要な情報を届け、ともに考えてくれる伴走者だと感じることがある。企業や労働組合で学んだことは、アカデミアでも十分に生きる。むしろ、少し外から来た立場だからこそ見えることもある。今まさに変わろうとしている大学という場で、アカデミア育ちではない自分だからこそできる役割を見つけ、少しでも貢献していきたい。

そして何より、私自身が越境を通じて得た学びを、今度は若い人たちのキャリア形成に返していけることに意味を感じている。職場も組織も変われば、求められる力も変わる。だからこそ、自分の経験を押しつけるのではなく、相手の可能性と一緒に見つけることを大切にしたい。

6 おわりに

私にとって越境とは、単に職場を変えることではなかった。異なる世界に身を置くことで、自分の常識が揺さぶられ、人の見方が変わり、組織を見る角度も変わった。そして、そこで得た視点や人とのつながりは、次の職場で新しい価値として返ってきた。

企業別労働組合、産別、連合、企業復帰、そして大学。こうした経験を重ねるなかで、私は「人を変える越境」「組織を変える越境」の両方を実感してきた。越境は、ときに回り道に見えるかもしれない。だが、その道の中でしか身につかない感覚があり、そこでしか出会えない人がいる。その積み重ねが、本人を変え、まわりの組織の見方も変える。私自身の経験がそうだった。

だから私は、越境を遠回りとは考えていない。異なる立場や世界に触れることで、人は少しずつ視野が広がり、組織も少しずつ変わっていく。そうした変化の積み重ねが、人を育て、組織を育てるのだと思う。これからも、異なる立場や世界をつなぐ役割を担いながら、一人ひとりのキャリアと組織の成長に少しでも貢献していきたい。