

特集

越境から考える労働組合

—異なる立場での経験は、職場や組織をどう変えるのか

解題

労働組合での越境経験

—個人の学びを組織の変化へつなげるには

鶴岡 純 …………… 4

寄稿

越境の本質と変革のメカニズム：

AI時代がもたらす越境のディストピア

香川 秀太 …………… 7

越境人材は何を変えるのか

—個人の変容と組織への波及

原田 未来 …………… 13

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

弥富 洋子 …………… 17

巻頭言 …………… 2

組織として人を育てるとは

報告 …………… 21

「物価上昇に賃金の上昇が追い付いていない」
は6割弱

「第51回勤労者短観調査（勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート）」調査結果の概要（首都圏・関西圏版）

報告 …………… 30

AIは「労働者親和型」に

AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究
委員会 第2回識者ヒアリング 講演録まとめ

研究員報告 …………… 34

雇用差別を人権問題として考える

—カナダにおける人権法制と雇用差別規制を手掛かりに—

シンポジウム 報告 …………… 40

連合・連合総研共催「賃金構造の分析に
関するシンポジウム」を開催

九段南だより …………… 41

社会変容とデジタル化の時代に
求められる組織内対話の再構築

最近の書棚から …………… 42

高山 健太郎 著

『アートの仕事地図 どうしたら、文化芸術の
世界で働けるのか？』

今月のデータ …………… 43

若年者の就業およびキャリアに関する調査 2026

データでみる若年者の就業とキャリア

事務局だより …………… 48

産業構造の転換の中で

日本の産業構造は、戦前は第1次産業（農林水産業）が中心で、1920（大正9）年の最初の国勢調査では、就業者の53.8%が第1次産業に従事していました。昭和の1960～1980年の高度経済成長期には、第1次産業の割合が急減（1960年32.7%→1970年19.3%）し、第2次産業（製造業・重化学工業）が急増（1960年29.1%→1970年34.0%）しました。1960年は、第3次産業（サービス業）が38.2%で最も大きな割合を占める国へと産業構造が変化した年となりました。その後もサービス業の比率は増加し続け、昭和後期から平成にかけて、第3次産業の就業者割合は全体の半数を超えました。

平成後期の2003～2018年の15年間で、最も就業者割合が拡大しているのは「医療・福祉」で、高齢化の影響による産業構造の大きな変化と言えます。次いで拡大しているのは「情報通信業」、「教育・学習支援業」の順となっています。就業割合が最も縮小しているのは「製造業」で、次いで「建設業」となっています。全体の順位では、「卸売業・小売業」が現在最も就業者割合が高い産業となっています。また、「情報通信業」や「教育・学習支援業」の拡大は知的産業と呼ばれる新たな領域の誕生であり、平成の時代は情報革命によって産業構造の変化が知的産業化へと大きく舵を切った時代であったと言えます。

現在はデジタル化、AI・IoTの普及により、新しい職種やサービスが生まれています。また、グローバル化により、製造や販売の拠点が世界と連動し、情報通信・専門サービス業の比重が増加しています。さらに、少子高齢化による労働力不足が見込まれる一方で、AI・ロボットの活用や今後のリスクリングによる労働の質向上で大きな労働力不足は回避できるとする考えもあります。加えて、今日の地球温暖化への環境対応や再生可能エネルギー関連産業の成長も見込まれています。

日本の産業構造は、農業→製造業→サービス・ITへと移行し、今後は、デジタル化・AI活用・グローバル化・人口動態の変化が主要因となり、産業の高度化と新しい需要の創出による高付加価値化が進むものと

考えられます。令和の時代には、AIとデータをどう生かしていくのが議論の中心となっていますが、AIを動かす起点となるのは人間であり、AIは情報処理や分析を行う一方、結果を判断する役割はやはり人間であるということを押さえておきたいと思います。

「学び」はゆたかな経験となる

かつて学校教育法に基づく正規の「企業内高校」がありました。設置者は企業系列の学校法人で、在学中の生徒は一般の高校と同様の教科とともに工業科など現場に必要な専門技術や知識を習得し、卒業後は系列企業の従業員として活躍できる人材の育成を目的にしていました。これは、戦後復興期や高度経済成長期に、自社で製造や業務を担う優秀な技能者・即戦力を計画的に育成し、企業理念を長期に教えていくことがスタートでした。その後、多くの企業内高校は閉鎖されましたが、企業内の教育施設として、現在も日立工業専修学校、トヨタ工業学園、デンソー工業学園、日野工業高等学園などが展開しています。企業として技能者の不足を補い、現場に必要な実践的な教育を行っていくことは、人材の定着と育成という観点から必要ではないかと思います。

企業が採用して研修を行っていくことは人材育成の基本です。そこで大事にしたいことは「学び」です。一方的に与えられる研修ではなく、自らが主体となる学びです。30代、40代、50代と年数を経た学びもあります。働く現場での学びもあれば、本を読む、教育施設に通う学びもあります。職種や立場が変わることで学ぶ機会もあります。職場を離れて関連企業に行く、大学などでの学び直しもあると思います。組合の役員となる学びもあると思います。近年の人的資本に関する議論においても、同質性の高い組織は変化に対する柔軟な対応力に乏しく、現状維持に陥りやすいと言われています。内にこもることなく、多様性の推進と働き方の変容の今、組織に新たな視点をもたらし人材育成のあり方と学びの再検討が求められていると考えます。

特集

越境から考える 労働組合

—異なる立場での経験は、 職場や組織をどう 変えるのか

「越境」は、企業や組織の外へ出ることだけを指すのだろうか。出向や転職、副業だけでなく、異なる立場や価値観のもとで、これまでとは異なる役割を引き受ける経験も、ものの見方や行動を変えるきっかけになり得る。そう考えれば、労働組合の役員経験もその一つとして捉えられるのではないか。

本特集では、越境の本質、個人の変化が組織へ波及するための条件、労働組合の専従経験者の実践を通じて、越境と労働組合の関係を考える。境界をまたぐだけでなく、異なる立場をどうつなぎ、そこで得た学びを職場や組織へどう活かすのか。越境がもつ可能性と課題を考えることは、労働組合の役割を見つめ直すことにもつながるはずである。

労働組合での越境経験

— 個人の学びを組織の変化へつなげるには

連合総研研究員

鶴岡 純

I はじめに

会社の外に出なければ、「越境」とはいえないのだろうか。この疑問が、本特集を企画する出発点となった。

「越境」や「越境学習」という言葉からは、出向、転職、副業、社外での研修・交流など、所属する企業や組織の外に出て活動する姿が思い浮かぶ。しかし、人が越える境界は、企業や組織の内と外を分ける目に見えやすい境界だけではない。同じ企業に所属し続けていても、担当業務や所属部署の枠を越えて、普段は接点の少ない人と関わり、ものの見方が変わることがある。

労働組合の役員経験は、その一つといえるのではないか。労働組合の役員になると、自らの担当業務や所属部署だけでなく、さまざまな職場の声を聞き、組合員全体の立場から課題を考えることになる。賃金や労働条件、経営方針などをめぐって会社側と向き合い、組合員間の異なる意見を調整しながら、労使の間に着地点を見いだすことも求められる。企業別労働組合の枠を越え、産業別組織や地域、政策をめぐる活動に関わる場合もある。

もっとも、「越境」の捉え方を広げ過ぎれば、立場や環境が少し変わるだけで何でも越境になってしまう。越境は複数の研究領域で用いられており、その定義や射程も一様ではない。香川(2011)は、エンゲストロームの議論を踏まえ、異なる状況や集合体をまたぐ過程全般を「文脈横断」と呼び、そのうち、集合体間の乖離をつなげる改革実践を「越境」として区別している。

一方、日本の人材育成研究における「越境学習」は、所属する組織の境界を往還しながら、自らの仕事について学習・内省することや、ホームとアウェイを往還することによる学びとして論じられてきた。したがって、香川が論じる「越境」と、人材育成研究で用い

られる「越境学習」を、そのまま同一視することはできない。

こうした違いを踏まえたうえで、本特集では、「越境」を組織の内外を移動することだけに限定せず、異なる目的や価値観をもつ立場を行き来し、それらをつなごうとする経験や実践として広く捉えることとした。これは、越境について新たな定義を提示するものではなく、労働組合の役員経験を含む三つの寄稿を読み解くための、本特集における捉え方である。

越境経験は、本人のものの見方や行動をどのように変えるのか。その経験を個人の学びで終わらせず、職場や組織の変化へつなげるには何が必要なのか。そもそも、越境すれば必ず学びが生じ、組織に望ましい変化をもたらすと考えてよいのか。本特集では、越境を無条件に望ましいものとして捉えるのではなく、越境をめぐる理論、個人の変化が組織へ波及する過程、労働組合の専従経験者による実践という三つの角度から、越境がもたらす変化と、それを個人の学びや組織の変化につなげるうえでの課題を考えていきたい。

2 越境の本質と変革のメカニズム:

AI時代がもたらす越境の ディストピア

寄稿①では、香川秀太氏(青山学院大学社会情報学部教授)に、越境論が依拠する学習理論を踏まえ、越境の本質と、越境によって個人や共同体の前提が問い直され、変容していく過程を論じていただいた。

香川論文の前半では、越境には、異なる共同体を「またぐ」側面だけでなく、それらを「つなぐ」、あるいは「つなぎ直す」側面があることが整理されている。異動や転職、労働組合役員、ボランティアなどを通じて異なる共同体に参加すれば、新たな知識や人間関係

を得られる一方、それまでの見方や自分が何者であるかという認識を揺さぶられ、葛藤を経験することもある。両者をつなぐのではなく、かえって新たな境界を引く場合もあるという。

こうした違いや葛藤を踏まえ、共同体間の関係を編み直すのが「つなぐ」越境である。異業種による協働や労使の対話などを通じて、いずれか一方の考え方によらず、新たな仕組みや目的、活動の場を共にすることが重要になる。

香川論文は、越境の「肝」を、それまで当然視してきた前提を問い直すきっかけに見いだしている。ただし、異なる共同体に参加すれば、必ず望ましい変化が生じるわけではない。プロボノの事例では、企業で培った知識やスキルをNPOの活動に合わせて「翻訳」する人がいる一方、企業における経済合理性という前提を問い直すところまで至らず、活動から退く人も描かれている。越境が何をもたらすのかは、境界をまたぐこと自体ではなく、そこで生じる違いや葛藤をどのように受け止め、つなぎ直すのかによって異なる。

後半では、AIの進展によって仕事や人間の役割をめぐる前提が変わる状況を、未来社会への越境として検討する。人間の特異性を失わせる方向への変化を「破壊的越境」、機械が人の創造性や特異性を支える社会へ向かう変化を「共倫的越境」(イリイチの「コンヴィヴィアル」に由来)として対比し、越境が人をどこへ向かわせるのかを問いかける。人を変化に適応させるだけでなく、一人ひとりが他者と交換できない存在として生きられる職場や社会をどうつくるのかという問いは、越境と労働組合の関係を考えるうえでも重要な視点を提示している。

3 越境人材は何を変えるのか

— 個人の変容と組織への波及

寄稿②では、原田未来氏(一般社団法人越境イニシアチブ代表理事)に、1,000人を超える越境者に伴走してきた経験をもとに、越境による個人の変化が組織へ波及するための条件を、具体的な事例を交えて論じていただいた。

原田論文で重視されているのは、外へ出ることだけでなく、「戻ってくること」である。働き慣れた「ホーム」を離れ、異なる価値観や仕事の進め方をもつ「アウェイ」に身を置くことで、それまでの常識が通用しない経験をする。しかし、外で刺激を受けるだけでは、個人の課外活動にとどまりかねない。そこで得たものをホームへ持ち帰り、組織にある知識や経験と組

み合わせ、その文脈に合う形へ翻訳する。この「融合」によって、越境による学びが組織に新たな価値をもたらすとする。

個人の変化は、「スキル」「マインド」「視点」の三つから整理されている。新たな能力を得るだけでなく、すでにもっていた能力の価値に気づくこと、自分が何をしたいのかという「WILL」を行動のなかで形づくること、異なる価値観に触れて自社や社会を多面的に捉えることが、周囲を巻き込みながら行動する力につながっていくという。

もっとも、個人に変化が生じて、それがそのまま組織の変化につながるとは限らない。原田論文では、越境者が持ち帰ったものと組織との間に、「スキル」「マインド」「視点」のそれぞれでずれが生じることが指摘されている。紹介されている事例からは、本人が具体的な行動を起こすことに加え、その試みを認め、力を発揮する機会を設ける上司や組織の支援がそろって、初めて個人の変化が組織へ波及することがわかる。

また、労働組合の活動も、経営と現場、個人と組織の双方を見る視点を得る越境経験になり得るとする。一方、組合員を守る立場から、会社による越境プログラムに労働組合が難色を示す場合もある。現在の環境を守ることと、未知の環境への挑戦を後押しすることをどう両立させるのか。そのうえで原田論文は、組合活動そのものを越境の機会とする役割と、組合経験者が異なる立場をつなぎ、一人ひとりの挑戦を支える役割を労働組合に見いだしている。

4 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

寄稿③では、弥富洋子氏(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)に、企業別労働組合、産業別組織、連合、企業への復帰、大学へと活動の場を移してきた経験を振り返りながら、越境が本人のものの見方や行動をどのように変え、その変化が次の職場や役割にどのように活かされたのかを論じていただいた。

弥富論文の出発点は、食品企業の研究部門、スタッフ部門を経て、労働組合の専従役員となった経験である。単組本部でただ一人の女性専従役員となり、不安を抱えながら未知の環境に入ったことを、自身にとって最初の越境だったと振り返る。賃金や一時金の交渉、女性活躍の推進などに携わるなかで学んだのは、自らの正しさを主張するだけでは物事は動かないということであった。相手の困りごとや不安、発言

の前提まで考え、異なる立場の人が意見を述べられる場をつくるのが、対話や合意形成の基礎となった。

産別や連合では、視野が個別企業から産業へ、さらに「働く人全体」へと広がった。歴史や文化、経営環境の異なる組織の間では、企業内で通用していた進め方や「正解」をそのまま持ち込むことはできない。活動の背景や目的を丁寧に共有し、それぞれの立場の人が納得できる共通言語を見いだす力が培われていったという。人脈や情報源が企業の外へ広がったことも、社会や政策の動きを捉えるうえで、その後の重要な資源となった。

企業への復帰は、こうした経験をホームへ持ち帰る過程でもあった。復帰直後には、仕事の進め方や判断の基準の違いに戸惑ったものの、次第に、産別や連合で重ねた対話と合意形成の経験が職場で活かされるようになった。意見が分かれたときにも結論を急がず、一人ひとりが何を大切にしているのかを確かめてから着地点を探る。

その後の大学への転職も、新たな越境となった。未知の環境で初めから正解を示すのではなく、相手の文脈や悩みを理解し、判断に必要な情報を届けながらともに考える。その姿勢は、現在の博士学生のキャリア支援にも引き継がれている。越境による学びは、復帰直後に目に見える成果として現れるとは限らない。異なる場所で得た経験が、対話の仕方や物事を見る範囲、関係の築き方として残り、その後の仕事や新たな越境のなかで意味をもつことが、弥富氏自身の歩みを通じて示されている。

5 おわりに

三つの寄稿から見えてくるのは、境界をまたいだからといって、必ず学びが生まれるわけではないということである。本人に学びや変化が生じて、それがそのまま職場や組織の変化につながらないこともある。越境先での経験を振り返り、職場で通じる言葉や行動に変換し、周囲との対話や試行を重ねていく。そうした過程を経て、越境経験は本人の学びとなり、その一部が職場や組織にも広がっていく。そのためには、これまでの前提から外れる意見や新しい試みを受け止める側の姿勢も必要なのではないか。

こう考えると、労働組合の役員経験や日々の活動には、越境と学びの関係を考えるうえで、大切な手がかりがありそうだ。組合活動は、担当業務や所属部署を超えた視点を獲得の機会になり得るだけでなく、職場と経営、個人と組織、企業と産業・社会の間に立ち、それぞれの異なる前提や言葉に触れ、つなぎ直す経

験でもある。

一方、越境を学びの機会として活かすためには、本人の意欲だけでなく、送り出す側や受け止める側の環境も重要になる。越境を通じて得た経験を共有し、新たな試みに結びつけられるか。戻った後に、その経験を活かせる場があるか。こうした点によって、越境から得られる学びや、その後の組織への広がり方も変わってくるだろう。越境に伴う負担にも目を配りながら、戻った人が越境先で得た経験を職場で共有し、新たな試みに活かせるよう会社側と話し合うことも、労働組合が担える役割の一つではないだろうか。

本特集が、日々の組合活動や職場を少し違った角度から振り返り、そこで得られる経験を個人だけのものにせず、職場や組織の変化へつなげるために何が必要かを考えるきっかけとなれば幸いである。

【参考文献】

- ・石山恒貴(2021)『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像—』福村出版
- ・石山恒貴、伊達洋駆(2022)『越境学習入門』日本能率協会マネジメントセンター
- ・香川秀太(2011)「状況論の拡大：状況的学習、文脈横断、そして共同体間の『境界』を問う議論へ」『認知科学』第18巻第4号
- ・中原淳(2012)『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会
- ・原田未来(2025)『越境人材——個人の葛藤、組織の揺らぎを変革の力に変える』英治出版

越境の本質と変革のメカニズム：

AI時代がもたらす越境のディストピア



青山学院大学 社会情報学部
教授

香川 秀太

Ⅰ “またぐ”、“つなぐ”の越境

・会社では経営者として社員に指示を出す人が、家庭に帰れば親として振る舞う。

・組合役員になる前は、春闘の際の会社への要求内容がどのように決められているのか、よくわかっていなかった。しかし役員になり、さまざまな職場の声を聴くようになると、その決定のプロセスだけでなく、それまで見ていなかった職場の問題や、組合が要求を出す理由といったさまざまな背景が見えるようになり、周囲で使われる組合特有の言葉にもなじむようになっていく。

人は、異なる共同体(場、集団、組織)の中に入れば、そこで別の役割や振る舞いを求められる。社内から社外の活動への経験だけでなく、こうした「複数の異なる共同体を“またぐ”こと」が、学習理論でいう「越境」の概念のもっとも基本的な意味である。つまり、越境とは、決して特別な出来事ではなく、私たちが日常的に経験している過程である。

ただし、後者の例のように、新しい場や組織に参加して間もない時期は、それまで当然視していた見方や行動を問い直す貴重な契機となることが少なくない。そこでは、これまで当たり前すぎて無自覚ですらあった考え方や自分自身のアイデンティティが揺さぶられ、葛藤や困難を経験することもある。反対に、「Aという共同体とBという共同体での経験は別物だ」、「あの人たちとは分かり合えない」と、両者の間にむしろ明確な「境界線」を引く場合もあろう。一見すると越境とは逆のようだが、この境界線も「異なる共同体の境界をまたいだ」からこそ生じるものである。

同時に、新しい組織や共同体への参加は、新たな知識やスキルに触れ、アイデンティティの変化を経験

する過程である。それは面白さを感じたり、それまでとは違う自分を経験したり、新しい人間関係を形成する機会でもある。

異動、転職、起業、海外赴任、留学、NPOの活動やボランティアへの参加、子どもの地域のスポーツクラブへの入団などに伴って生じる、さまざまな変化を想像してほしい。共同体が異なれば、何に価値が置かれているのか、どのような秩序やルール、階層関係や利害関係があるのかといった、その共同体を成り立たせている前提も異なる。前提の相違が大きいほど、そこに身を置く自身の立場や求められる振る舞いも、慣れ親しんだ共同体とは大きく異なることから、その違いに対応するのに新しい学習が必要になる。

ところで、越境には、境界を“またぐ”だけでなく、異なる共同体同士を“つなぐ”という側面もある。たとえば、共同体同士の違いが大きく、人々が文化の違いに戸惑い、葛藤や困難を経験してきたことをふまえて、両者の関係性を検討し、交渉を重ね、従来の関係を編み直そうとする変革的な試みが生じることがある。こうした共同体間を“つなぐ”、あるいは“つなぎ直す”試みもまた、越境の一種なのである。異業種が新たにコラボレーションすること、教師とアーティストが共同で学校のワークショップ型の授業を設計すること、労働者と経営陣が会社の方針をめぐって対話の機会をもつことなどである。この際、単に互いの違いについて話し合うだけでなく、共同で、共通の場や仕組みやモノなどを共創していくことが、“つなぐ”ことを助ける。つまり、「第一」の自分の共同体にも「第二」の相手の共同体にも還元できないような、「第三」のハイブリッドな新しい仕組みや目的や場を生み出すのである。

さらに、外部から職場に新しいテクノロジーや仕組みが導入され、内側から組織変革が起きていくことも、越境の一種と捉えられる(Beach, 2003; 香川,

2008)。このタイプは、転職のような物理的移動を伴わないため、一見すると越境とは捉えにくいかもしれない。しかし、外の世界の変化を受けて、所属する職場の共同体の前提が変わっていき、自身に求められる役割や振る舞いも、それまでと異なるものに変わることが求められる点では、越境の一種に数えることができる。いわば、現在の職場そのものが、質的に新しい、未来の職場へと越境していくのである。AI時代を迎え、多くの職場で労働の前提そのものが否応なく変わっていくとすれば、私たちは広範な越境を経験する時代に入った、とさえ言えるかもしれない。

要するに、越境の本質とは、単にAからBへと場所が変わることではない。それぞれの共同体が生み出す異なる前提や実践に触れ、時に比較し、時に抵抗し、時に重ねたりしながら、自身のそれまでの見方や振る舞いを、あるいは共同体そのものを質的に変容させていく点(その渦中に身を置くこと)にある。

以上、1)越境の多様性を示した。以下より、2)越境論が依拠する学習理論が力点を置く「生きた実践」について解説したうえで、3)越境の中核ともいえる「前提の問い直し」を説明する。そして最後に、4)いま人々が強烈に直面している「AI時代における仕事の変化」という「前提の問い直し」がもたらすディストピア的な越境について議論する。

2 生きた実践を捉える:意味にあふれた世界、意味が変わる世界

さて、越境論は、もともと「状況論」ないし「活動理論」と呼ばれる、人間の学習発達に関する心理学の理論から生まれた概念である。そこで、この学習理論のポイントを見ていこう。

状況論(およびそれに基づく越境論)の特徴の一つは、「社外の活動に越境して学ぶことは良いことだ」といった「越境=良いこと」のような価値判断を先に置くのではなく、「またぐ」過程で現に営まれている“living practice”——生々しい実践——を捉えようとする点である。同様に、“つなぐ”変革的試みにおいても、そこで生じるリアルな実践を捉えることが求められる。

では、生きた実践をどのように捉えるのか。状況論では、現象を数値によって俯瞰的に(鳥の目で)把握するよりも、むしろ、現場でどのようなやり取り、出来事、意味が生じているかを、ローカルな文脈に即して質的なまま(虫の目で)捉えようとする¹⁾。

たとえば、喫煙所でどんなおしゃべりがなされ、そこでどういった関係が形成されているのか。仕事上

の情報は、いつ、どのように共有され、調整されているのか——たとえば、異部署の人たちが偶発的に遭遇するオフィスの通路での非公式なやり取りが、役割間の齟齬を調停し、連携をスムーズにする“潤滑油”になっていることもあるだろう——。

また、それぞれの労働者が、自分の仕事をどのように意味づけているのか、会議では誰が主導権を持ち、どういった人が発言しやすく、誰がなぜ沈黙するのか。誰が何に抵抗感や共感を持ち、それらを誰に対してどのように表に出したり出さなかったりするのか、そこからどのような連帯や対立が生まれるのかにも目を向ける。立場や視点が違えば、同じものを見ても語り方も価値づけも異なる。そうした「虫の目線」で、多視点的に捉えたことを手がかりに、職場を成り立たせている複雑な関係や構造の全体像を捉えていく。

実際、越境論の研究者は、時に自らも職場に参加しながら調査を試みてきた。たとえば、「実践共同体論(コミュニティ・オブ・プラクティス)」²⁾の提唱者の一人として知られるウェンガー(1998/邦訳準備中)は、アリンス社(仮名)という保険関連の会社で働く、アメリカの保険請求処理係たち(実践共同体)がどんな学習をしているかの調査を行う。

請求処理係たちは、決して給与も地位も高いとは言えず、仕事そのものに高いモチベーションや関心を持っているとも言い難い。しかしその「早く家に帰りたい」という共通の思いが逆に、処理係たち同士をつなぐ冗談の種にもなり、良好な関係を生み、仕事とともに「やり過ごす」ための関係を形づくっている。それを象徴するものとして、ウェンガーが処理係たちに「退職後に仕事について何を思い出そうか」と尋ねると多くが「人だね」と答えるという。

また、アリンス社では、評価基準、研修プログラム、システム設計等、さまざまなものがあらかじめ手順化されている。たとえば、コンピュータシステムは、決まった順序で画面が進むよう設計されている。それらは、柔軟性に欠け、彼らが実際に行う作業と齟齬があるため、そのままでは運用できない。彼らは、そうした齟齬に対して辻褄合わせを含め、何とか「やりこなす」非公式な方法を自ら編み出し、同僚と共有したりもしていく。公式に定められた「仕事」と、実際に営まれる「仕事」にはズレが生じるものであり、このような点が実践の生々しさである。

要するに、保険請求処理係たちは、会社から与えられる仕事を実際に成り立たせるために、同僚同士で仕事をやりくりする実践共同体を形成し、会社の利益にも貢献する。しかし、その共同体が強固になっていくほど、アリンス社やその管理職者との間には、否定的な意味づけや境界線も形成されていく。そこには、

「会社の仕事を支えながらも会社から距離をとる」という捻じれた共同体間の関係構造が生じている。

このように、越境学習——その理論背景にある状況論——でいう「学習」とは、会社や教育機関が公的に期待する知識やスキルを習得することだけを意味しない。人々が、人・モノ・技術・ルールを含む共同体との実際の関係の中で、仕事のやり方を編み出し、物事の意味づけを変え、他者との関係を形成し、自分が何者であるかを変化させていく。状況論では、むしろこうしたリアルな変化そのものを「学習」と捉える。

3 前提を問うこと

これまで、多様な出来事や経験が越境に該当しうることを論じてきた。

では、越境の「肝」とは何なのか。これまで論じてきたように、その肝とは、「またぐ」にしろ、「つなぐ」にしろ、慣れ親しんだ組織や共同体で当然視してきた「前提を問い直す」契機になるという点である。

私たちは、ある組織や共同体の文化に熟達するほど、素早く正確に判断できるようになる。その一方で、自明の前提の領域も広がっていく。言い換えれば、熟達に伴い、自分たちの感覚や考え方を無批判に当然視する「過剰学習」(ショーン, 2001/1983)も生じていくのである。このような、いったん自明化した前提を、一人の努力や、同じ文化を共有する者同士のやり取りだけで省察することは容易ではない。よって、異なる前提を持つ共同体へ越境することが、当然視していたものの相対化や省察を促す貴重な機会になる。

「前提を問い直す」越境の事例を示そう。普段は営利的なビジネスに参加している社会人が、プロボノと呼ばれるボランティアに参加する事例である(藤澤・香川, 2020)。プロボノは、仕事で培ったビジネススキルを、NPOの活動の支援に生かす取り組みである。WEBデザイナーが、無償でNPOのHPの改良をしたり、コンサルタントが、NPOの人事や経営改善の助言を無償で行ったりする。

ボランティアは、普段の仕事のスキルを用いる一方で、いかに金銭的な利益を「獲得」していくかといった経済原理を前提とする普段の営利的実践から、いかにNPOに自身のスキルや知識を「贈与」していくかの非営利的活動への参加へと、異なる前提に置かれる。

当初は、プロボノに「自分のスキルが職場の外でどこまで通用するのか腕試ししたい」といった、いわば自己利益的な動機から参加する者もいる。しかし、活動を続けるうちに、他のボランティアとの感情的な結びつきや、NPOから感謝や喜びという「返礼」を受ける経験(他者に貢献する喜び)、他業種のボランティ

アの異なる発想に触れる驚きなどが、新たな動機になっていく。金銭的報酬が介在しない分、感情面がむしろ前景化するのである。しかも普段の仕事では、報酬に見合ったサービスの提供までしか行わないのに対し、プロボノになると、無償にもかかわらず、むしろ普段の仕事以上の成果を提供しようとしている自分自身に気づき、驚く人すらいる。彼らは、培ったビジネススキルを活用しつつも、前提の相違をふまえ、個々のNPOの要求水準や実態、あるいはボランティアという活動に合致した形で、そのスキルを柔軟に修正しながら適用——“翻訳”——していく必要性も経験する。

他方で、強い動機で熱心にプロボノに取り組んでいるにもかかわらず、十分な翻訳までには至らない次のケースも見られた。仕事で優秀な成果を収めてきたコンサル*i*は、プロボノに参加した際も、普段通り、高度なスキルを活かして詳細にデータを収集・分析し、NPOが抱える収益面での課題を発見する。そして、仕事で行っているように、費用対効果等の効率面を重視してスタッフの入れ替えや人員の整理を改善策として提案する。しかし、NPO側はそれまで培った組織内の人間関係を重視し、これを受け入れようとしない。日頃のコンサル業務でも変化に抵抗されること自体は珍しくなく、普通の仕事であれば多少強引でも人間関係より収益や効率を重視して改革を進める。ところが、今回のプロボノでは、*i*は、「仕事のように上から依頼されたわけではなく、自分で手を挙げたボランティアという立場」であり、「相手が社会貢献としてその活動をやりたくてNPO団体を立ち上げ、育ててきた中で、ビジネスとして儲かるよう自分の意見でその方向性を変えるのは『何か違う』」と違和感を抱いた。そのため、相手の意見を尊重すべきだと考え、自らプロジェクトを辞めるという選択をした。

この場合、*i*は、人間関係を重視するNPOの共同体やボランティアに参加することで、経済的合理性を優先するという、普段のビジネスマンとしてのアイデンティティが揺さぶられてはいるのだが、その前提を変えるところまでは踏み込んでいない。ただし、このまま普段の仕事と同じように進めることにも違和感を抱き、自らが引き下がる判断を行っている。越境により、前提が問われたとき、生じる変化は複雑で多様性がある。

以上のプロボノは、“またぐ”過程で起こる「前提の問い直し」に関する事例であった。一方、“つなぐ”過程、つまり、越境の機会を意図的にデザインする場合には、「双方に」いかにして「前提の問い直し」を促し、そこで生じる前提の違いや葛藤をどう調停していくかがとりわけ重要になる——葛藤が生じる場合、たいていは、自分の視点でもって相手が不適切だ、と価

値づけることが多いため、生易しい取り組みではないのだが――。

たとえば、ある組織で管理職者は「現場の指導力が不十分で新人がうまく仕事を行えていない」と考えているとしよう。しかし、現場の指導者は「管理職者が毎回、研修のやり方を変えてしまい、それに自分たちが翻弄されている」ように感じている。この場合、どちらが正しいというより、立場や文脈が違えば「見えているもの」が違うことに留意すべきである。対応策としては、両者の対話の場があると良いが、既に上下関係が固定しているなかで職場内のみで調停するのは容易ではない。

そこで、利害が少なく各共同体から距離がある、外部の人間が、両者を仲介することは一つの方法である。たとえば、職場の教育体制がどう変化してきたのか（共同体のローカルな歴史）を調査して整理し、管理職と現場指導者がそれぞれ異なる位置から何を見ているのかを可視化（相対化）しながら、対話のファシリテーションを行う。あるいは、互いの役割を交換するロールプレイや演劇を企画し、相手の立場から状況を見る機会を設ける。あえて問題とは無関係な遊びやスポーツ交流の機会を設けて、仕事とは違う文脈での個々の人柄に触れ、関係形成を図るのもありかもしれない。そうした仕掛けが、固定化した前提を問い直す突破口になりうる。

ただし、外部の仲介者は、両者の実践をより相対化しやすい立場ではあるものの、仲介者と職場の人たちとの間でも前提の相違が生じうることには留意が必要である。外部者がどういう経緯で職場に入り、誰とどのような関係を形成するのかによって、新たな力関係や抵抗、誤解も生じる。偶発的な出来事がよい方向に作用することも悪い方向に作用することもあるし、それをどう生かしていくかも重要になる。要するに、「つなぐ」取り組みもまた、否応なく“生々しい実践”となるのである。

4 ディストピア的な越境： 特異性の喪失をもたらすもの

ここまで見てきたように、越境とは、容易ならざる複雑な実践であり経験である。把握するのも、デザインするのも、口で言うほど容易ではない。そもそも、「前提の問い直し」は、よいことばかりでもない。慣れ親しんだ感覚やアイデンティティが根底から揺さぶられ、脱落する者も現れ、深刻な場合には人格の危機にすらつながりうる、危険をはらんだ学習でもある（エンゲストローム、1999/1987）。

冒頭で、生成AI時代とは、テクノロジーによって、

人々がそれまで自明としてきた前提を問い直し、新たな前提を形成せざるを得ない、いわば未来社会への越境に、多くの人が直面する時代だと述べた。

そこで最後に、AIによる社会変動の荒波が押し寄せる今日の情勢をふまえ、一つの極端かもしれない思考実験を試みよう。

仮にAIが、あらゆるシステムやコンテンツの制作を担い、フィジカルAIが肉体作業の大部分を担い、さらに将来、AIと人体との融合（サイボーグ化）が進んだ結果、現在のように、時間をかけて知識・スキルを身に付ける必要性が大幅に低下する社会が到来したとしたら、どうだろうか。

それは、「人が体験や苦悩を通して学び、社会や自身を変えていく機会、あるいは発達の喜び」の喪失でもある。なぜなら、もし知識やスキルの大半が誰にとっても時間をかけず容易に活用できるものとなり、あるいはAIに代替されるようになれば、知識・スキルは遍在し、希少性が失われ、ある能力を持つことが、その人の特異性を支える根拠にはならにくくなるからである。「あの人だから依頼しよう」「これは自分だからやれる」と感じる機会も減っていくかもしれない。この問題は、後述の通り「AIによる仕事の収奪」の問題より本質的な次元に位置しており、より深刻なディストピアをもたらす。

それでは、こうしたディストピア的な越境世界を回避するためには、どうすればよいか。ここで、（素朴な意味での）学習の前提となっている問い方を変えてみよう。つまり、「何ができるのか」という観点から人間を眺めることをいったんやめてみよう。AIが人間の能力を代替し、超越するほど、「何ができるか」を人間の価値の根拠とすることは難しくなる。むしろ、そもそも「あなたが“存在する”とはどういうことか」という存在論的な問いが前景化するはずである。

そして、人が存在する意味が、単に知識・スキルの所持や能力ではないならば、とりわけ、AIの進展によって、他者との比較のもとで、自分の「出来・不出来」を可視化するゲームが社会の中で力を失っていくとするならば、別の問いが浮上する。それは、「（能力や有用性によって互いを測るのとは異なるやり方で）あなたは他者と――さらには自然とも――どのような関係を結んでいくことを望むのか」という問いである。

そしてこの問いは、より根源的には、「どう生きるか」という問いである。この明らかに答えのなさそうな問いに対して、あえて次の答えを示して論を閉じたい。それは、「自らは他に代替されえない特異な存在だ」という（当り前の）感覚が維持できるような生き方であり、社会の在り方こそが重要、というものである。

たとえば、職場で「あなたの代わりはいくらでもいる」と扱われることはあるかもしれない。しかし、「我

が子の太郎の代わりはいくらでもいる。何なら、隣人の娘の花子と交換できる」と考えるような家族はめったにいないだろう。親や兄弟姉妹にとって太郎も花子も唯一無二の特異な存在だからである。同じように、太郎や花子にとっても、自分の親や友人は他の誰かと容易に交換できる存在ではない。すなわち、人々の生活の基盤には、互いを「交換不可能な特異な存在」として認め合い、関わり合う質的な関係性がある。このような質的關係は、貨幣経済よりはるかに古く、人類史のきわめて早い段階から存在してきた(グレーバー, 2016/2011)。要するに、これは単に「そうあることが望ましい」という価値判断の話ではない。互いの特異性を前提とする関わり合いなしには人間の生活そのものが成り立たないという「存在の条件」の話なのである。

しかしながら、人を数やデータ(の提供者)として扱い、貨幣を中心化するような世界の拡がりには、「あなたの代わりはいくらでもいる」という量的な関係性を強めてしまう。人類学者グレーバーは、人を、交換不可能な存在から、交換可能な存在へと変えるためには、その人が埋め込まれている家族などの具体的な関係や文脈から切り離す必要があり、戦争や奴隷制(人間の商品化)などの「暴力」がその切断を行ってきたと論じる。

要するに、仕事の喪失が招く危機(感)の本質とは、収入源の喪失だけでなく、「互いが特異な存在と感じられる機会の喪失」ではないか。特異性の尊重は、人が生きる上で原初的かつ不可欠な前提である。しかし、今後、スキルや知識は、個々人の特異性を支える十分な根拠にはなくなっていくかもしれない。

ところで、機械が人間の仕事を代替していくことの問題点については、哲学者イリイチ(2015/1973)が、70年代に既に次のような指摘をしていた。近代の産業主義においては、人間が、機械ができない仕事をただ埋め合わせているだけ——たとえば、ジェット機のパイロットを例に挙げて、「優秀なコンピュータがまだないから」機械が彼を必要としているに過ぎない——であり、道具が一定の点を超えて成長すると、道具による人の統制、道具への依存、道具による人の搾取や無力化が増大すると警鐘を鳴らしていた。彼はこれを「破壊的道具」と呼ぶ。

昨今のAIをめぐる危機意識は、まさに70年代から続く産業社会の問題の延長として捉えられる点では、今に始まった問題ではない。イリイチの議論を敷衍すれば、人間を、機械が担えない部分を補完する存在として位置付けるこのような世界線では、機械の開発とともに、人間の役割そのものそのものを不要化しようとするのは、ごく自然な流れなのかもしれない。彼の視点は、しばしば耳にするような、「新しい技術

が誕生すれば、また新たな人間の役割や仕事が生まれるものだ」という、産業主義の継続を前提とした言説と比べ、むしろ産業主義の前提そのものを疑い、問い直すような議論であることに注意されたい。

また、人間工学では、技術的に可能なものをまず自動化し、その残余を人間に担わせるという設計思想が「残余原理(left-over principle)」と呼ばれる(Bye, Hollnagel & Brendeford, 1999)。しかしAIの発達によって、従来は複雑で機械化できないと考えられていた仕事までも次々と機械が担うようになれば、人間に残される「残余」は固定されず、絶えず、しかも急速に縮小していく。つまり、人間の仕事は、その時々でまだ機械化されていない領域へと追いやられ、そこで担う仕事もまた、次の機械化までの暫定的なものとなる。肉体労働にせよ、頭脳労働にせよ、やがて機械が担いうるが、まだ機械化を猶予されている隙間作業——機械化されるのを“待っている”仕事——を人間が埋め合わせる状態、いわば「機械化待機労働」の時代が、いよいよ本格化するのかもしれない。

もし機械やAIが、人の仕事を代替する主体ではなく、むしろ、「自分と共に働いてくれる道具」、つまり、人が自らの特異性や想像力を発揮して環境を豊かにする力を拡張し、「よろこびにあふれた節制」を再発見させてくれる「コンヴィヴィアルな道具」(イリイチ, 2015/1973)として働く社会になっていくならば、つまり、人が学習主体であることを放棄しない社会ならば、このディストピア——特異性が減衰していく未来——は回避できるのかもしれない。しかしながら、人々が、広大な情報ネットワークの中で、アルゴリズムを学習させるために無償でデータや行動情報を提供しながら、自らもそのアルゴリズムによって行動や欲望を形成されていく、いわば“機械学習の僕”——バルファキス(2025/2023)が「クラウド農奴」と呼んだもの——へと位置づけられる社会が加速していくならば、人間存在に対する問いへの答えは、自ずと厳しいものになるだろう。

冗談抜きで、いまや「労働」とは、人々が機械に仕事を明け渡すまでの猶予期間に担う「機械化待機労働」のことであり、皮肉なことに、その猶予期間中に人間が行う仕事もまた、不本意にも自らの仕事を明け渡すため、「機械学習の僕」としてデータを提供し続ける活動のことだと再定義されつつある。そして、その根底に潜む深刻な問題点は、人々の特異性を極小まで減衰させていくような越境を人々が強いられるという点である。果たして、こうした越境を支配的な地位にまでまつり上げてよいものだろうか。

破壊的道具が社会の中心に据えられていくプロセスを「破壊的越境」と呼ぶなら、逆に、機械がコンヴィヴィアルな(共倫的な)道具として人の特異性を支える社会へと向かうプロセスは、「共倫的越境」と呼べ

るだろう。あえて二元化して問うが、我々はどちらの世界に進むことを望むのだろうか。

すなわち、問われるべきは、単に「学び直せ」「越境せよ」ではなく、その越境が、人々の特異性を失わせるものなのか、それとも、特異性を育てるものなのか、であろう。越境研究の源流の一つであるウェンガーらの分析で描かれていたのは、保険請求処理係たちは従属的な立場にあり意思決定の権限をほとんど持たないにもかかわらず、それでも「やりこなす」独自の工夫を編み出しながら能動的に、ある種生き生きと学習している姿であった。イリイチが「コンヴィヴィアルな道具」に見出した希望、グレーバーが「交換不可能な関係」の中に見出した人間性の痕跡——各々光の当て方は異なれども、いずれも経済合理性の世界にあってもなお、人の特異性が力強く発揮される世界の可能性を示唆していた。

実際、仕事をAIに代替させるために、労働者の日ごろのPC操作からデータを収集していた企業で、代替の試みが想定通りにいかない困難も経験している。ウェンガーら状況論者がみていた、暗黙の実践、生々しい人間関係、意味の交渉、労働者の隠れた抵抗など、隙間に生じるさまざまなインフォーマルな学習が仕事や組織において重要な形で機能していることが示唆される。また、そこに自らの特異性を守り、生き抜こうとする労働者たちのエージェンシーも垣間見えるのである。

その意味で、必要なのは、単に人々を変化に適應させる労働環境ではなく、一人ひとりが他者との関係の中で、交換不可能な特異な存在として生きられる労働環境や社会を育て続けることではないだろうか。

付記) 本稿はJSPS科研費JP24K15683の助成を受けたものである。

【注】

- 1 数量的調査では、複雑で具体的な経験を、一定の概念や尺度を介して数値化する場合が少なくない。たとえば、個々人が特定の状況や人間関係のなかで経験する悩みを、「仕事上のストレス」として測定する場合である。数値化によって多数の比較や全体傾向の把握が可能になる一方、もとの具体的な文脈や意味は捨象される。そもそも、何をどの尺度で測るかという時点で、研究者の判断や解釈が介在する。そのため、量的調査を単純に「客観的」、質的調査を「主観的」とみなすことはできない。
- 2 実践共同体は、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」、あるいは、同書解説による「共通の専門スキルや、ある事業へのコミットメント(熱意や献身)によって非公式に結びついた人々の集まり」を指す概念として知られる場合が多い(ウェンガーほか、2002)。しかし、もともとの実践共同体論、とりわけウェンガー(1998)では、実践共同体の概念を、「職場に実践共同体をつくっていかう(すると会社がよくなる)」といった組織開発的、経営学的な概念としてというより、人々がモノや言葉を介し、あるいは、それらを新たに

生み出しながら、互いに意味を交渉していく実践のまとまりとして議論した。実践共同体は特殊な集団ではなく、むしろ、いたるところに遍在する。A社のa部署、b部署、地域のNPO、学校の教室、それらで生まれる非公式なお仲間など、特定の実践を共有するありふれた集合体である。本稿では、主として後者の意味で実践共同体という概念を用いている。

【文献】

- Beach, K. (2003). Consequential transitions: A developmental view of knowledge propagation through social organizations. In T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (Eds.), *Between School and Work: New Perspectives on Transfer and Boundary-crossing* (pp. 39–61). Amsterdam/Bingley, UK: Pergamon/Emerald Group.
- エンゲストローム, Y. /山住勝広・松下佳代・百合草禎二・保坂裕子・庄井良信・手取義宏・高橋登 訳(1999)『拡張による学習——活動理論からのアプローチ』新曜社.(Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.)
- グレーバー, D.(2016)負債論:貨幣と暴力の5000年(酒井隆史, 訳). 以文社. (Graeber, D. (2011) *Debt: The first 5,000 years*. Melville house publishing.)
- Bye, A., Hollnagel, E., & Brendeford, T. S. (1999). Human-machine function allocation: A functional modelling approach. *Reliability Engineering & System Safety*, 64(2), 291–300.
- 香川秀太(2008)『「複数の文脈を横断する学習」への活動理論的アプローチ——学習転移論から文脈横断論への変移と差異——』『心理学評論』51(4), 463–484. https://doi.org/10.24602/sjpr.51.4_463
- ション, D./佐藤学・秋田喜代美訳(2001)『専門家の知恵——反省的实践家は行為しながら考える』ゆみる出版. (Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.)
- 藤澤理恵・香川秀太(2020)『仕事とボランティアを越境するプロボノの学び:贈与と交歓を志向する情動的ジョブ・クラフティング』『経営行動科学』32(1・2), 29-46.
- バルファキス, Y./関美和訳(2025)『テクノ封建制——デジタル空間の領主たちが私たち農奴を支配する——とんでもなく醜くて、不公平な経済の話。』集英社(集英社シリーズ・コモン). (Varoufakis, Y. (2023). *Technofeudalism: What Killed Capitalism*. London: Bodley Head.)
- ウェンガー, E. /伊藤崇・香川秀太・川俣智路, 訳(準備中)『実践共同体論:学習, 意味, アイデンティティ(仮)』共立出版(Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.)
- ウェンガー, E.・マクダーモット, R.・スナイダー, W. M.(2002)コミュニティ・オブ・プラクティス:ナレッジ社会の新たな知識形態の実践(櫻井祐子, 訳;野村恭彦, 監修). 翔泳社. (Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.)

越境人材は 何を変えるのか

——個人の変容と組織への波及



一般社団法人越境イニシアチブ
代表理事
原田 未来

「越境」という言葉を、人材育成やキャリア形成の文脈で耳にする機会が増えてきた。出向や副業、社外プログラムへの参加など、形はさまざまだが、働き慣れた職場をいったん離れ、外の世界に身を置いて学ぶ——そうした経験が、個人の成長にとどまらず、組織を変える可能性を持つものとして、注目を集めている。

私は2015年に株式会社ローンディールを創業し、日本の大企業における「越境」の活用促進に取り組んできた。そして、現在は同社の代表を退任、一般社団法人越境イニシアチブという団体を設立し、ビジネスセクターにとどまらず広く越境を広めることに取り組んでいる。これまで10年にわたって、大企業から越境した方々、1,000人以上に伴走してきた。そして、越境を通じて大きく成長し、元の企業に戻った人材が、組織を少しずつ変えていく様々な挑戦を目にしてきた。

環境変化が激しさを増すなかで、同じ価値観や経験だけで動く組織は、現状維持に陥りやすく変化に弱い。だからこそ、異なる立場や文脈を経験した人材、つまり越境人材が、組織に新しい視点をもたらす意味はこれまで以上に大きくなっていると感じる。

本稿では、越境を経験した個人の変容が組織へと波及していくためのポイントを、できるだけ具体的に描いてみたいと思う。

越境とは「戻ってくること」

はじめに、本稿で言う「越境」について、確認する。越境学習研究の第一人者である法政大学の石山恒貴教授らは、越境学習を「ホームとアウェイを往還する（行き来する）ことによる学び」と定義している。働き慣れた環境（ホーム）を出て、異なる世界（アウェイ）

に身を置く。そこでは、これまでの自分の常識が通用しない「未知との遭遇」を経験することになる。これが越境の入り口である。

ただし、外に出るだけで越境学習になるわけではない。越境の本質は外に出ることではなく、むしろ「戻ってくること」にある。アウェイでどれだけ刺激的な経験をしても、それを持ち帰り、ホームの中で活かそうとしなければ、単なる個人の課外活動で終わってしまう。外で得たものと、もともとホームにあったものを掛け合わせ、新しい価値を生む。この「融合」までを含めて、はじめて越境による学びが実現する。

だからこそ、越境は個人の学びにとどまらず、組織を変える可能性を持つ。

組合活動も越境経験

ここで注目してほしいのが、「ホーム」の捉え方である。ホームを働き慣れた環境と捉えると、越境は、出向や副業といった「今いる組織を離れる」ものに限らないことがわかる。ふだんの業務とは異なる立場や価値観に基づいた役割を引き受けることも、越境と言える。

したがって、労働組合に関わる経験も越境と解釈することができる。職場の代表として、経営陣と向き合い、賃金や働き方をめぐって交渉する。立場や環境の異なる多くの組合員の声に耳を傾け、多様な意見を束ね、合意を形づくっていく。そこには、これまでの担当業務では出会えない葛藤があるはずである。一つの部署といった部分最適ではなく、職場全体、会社全体の最適を考えざるを得ない。目に見える定量的な成果ではなく、人と人との関係や、組織の納得感そのものを扱う貴重な越境経験ではないだろうか。

たとえば、経営陣と対等の立場でテーブルを囲み、

組織の方針について議論を交わす経験は、得がたいものである。多くのビジネスパーソンにとって、経営の意思決定の現場は遠いものだが、組合の役員といった立場になれば、経営との対話の機会が得られ、ときに正面から異を唱えることになる。正解のない問いに対して、経営もまた迷いながら判断しているのだという実感は、ここでしか得られないものだろう。

そして、組合という「アウェイ」から眺めると、自分が所属する会社が、これまでとはまるで違って見えてくる。経営は何を考え、どんな制約のなかで判断しているのか。自分の職場は、会社全体のなかでどう位置づけられているのか。視座が一段引き上げられ、ものの見え方が変わる。これはまさに、越境がもたらす「新たな視点」の獲得そのものである。組合の経験は、それ自体が豊かな学びの機会であり、その学びをどう活かすかという観点で捉え直す価値が、十分にあると私は考えている。

越境で個人はどう変わるか

では、越境を通じて、個人にはどのような変化が起きるのだろうか。私は、その成長を「スキル」「マインド」「視点」という三つの要素で捉えている。

第一に「スキル」である。まず、新しい環境においてビジネスモデルやテクノロジーに触れることを通じて、自組織では強化されてこなかったスキルを伸ばす機会を獲得することができる。

さらに、もう一つ、越境ならではの成長がある。それは、スキルの相対化である。同じ組織に長くいると、自分の能力の価値に気づきにくくなる。周囲も同じような力を持っているため、「それくらいできて当然」となり、自分の強みを言葉にできなくなる。ところが、まったく異なる環境に身を置くと、自組織では「当たり前」だった力が、外では希少な武器になると気づくことがある。所属組織でしか通じない能力だと思っていたものが、実は持ち運びできる「ポータブルスキル」だったと発見する。この気づきが、自信と次の行動につながる。

第二に「マインド」である。これは「自分は何をしたのか」という意志、すなわちWILLと、それに根ざした行動様式を指す。「やりたいことは何か」と問われて、すぐに答えられる人は多くない。多くの人は「やりたいことがない」のではなく、その解像度が上がっていないだけなのである。あるベンチャーに越境した方は、当初、ミッションを掲げて突き進む経営者を、迷いのないスーパーマンのように見ていたという。ところが間近で見た経営者は、日々迷い、葛藤し、く

じけそうになりながら、それでも進んでいた。「ミッションがあるから行動できるのではなく、行動するからミッションが強くなる」。そう体感したことで、その方自身のWILLも、少しずつ言葉になっていった。WILLがあるから行動できるのではなく、行動するからWILLと出会える。越境は、この循環を加速させる。

第三に「視点」である。異なる価値観や意思決定のプロセスに触れ、時に自分がマイノリティの側に立つことで、自社や社会を多元的に捉えられるようになる。一つの組織に長くいると、その組織の常識を、いつのまにか世の中の常識だと思い込んでしまう。外に出て、はじめて、それが一つの選択肢にすぎなかったと気づく。同時に、当たり前だと思っていた自社の強みや、自分を支えてくれていた看板の重みにも、あらためて気づかされる。先ほど述べた、組合という立場から会社が違って見える、という経験は、まさにこの視点の獲得にあたる。

そして、これら三つの要素は互いに作用し合い、やがて、使命感を持って行動する力、共感によって他者を巻き込む力、不確実な状況でも意思決定する力、そして異質なものを融合して新たな価値を生む力といった、リーダーシップへと育っていく。

変容はどう組織へ波及するか

ここまで、越境を通じた個人の変容をみてきたが、これがどのように組織へと波及していくのだろうか。越境によって得られたスキルやマインド、そして視点が、本人の中に留まっているだけでは組織の変化にはつながらない。それらが職場に持ち込まれ、組織の文脈に合わせて翻訳されながら、もともと組織の中にあった知識や経験と融合していくことで、はじめて組織の変化が生まれる。

しかし、ここに大きな壁がある。スキル・マインド・視点それぞれの観点で、ズレが生じるのである。越境者が持ち帰った新しいスキルは、組織にとっては「未知のスキル」であり、どう活かせばよいかわからない(スキルのズレ)。本人のWILLが明確になると、時として組織が求める役割と折り合いがつかなくなる(マインドのズレ)。そして、外で得た新しい視点を持ち込むことは、「これまで通り」を望む組織のなかで、しばしば面倒なものとして扱われてしまう(視点のズレ)。

従来の人材育成は、会社が必要と定めた知識やスキルを社員に学ばせ、その人を必要な役割に当てはめる、という発想であった。越境はその逆で、想定し

ていなかったものを持ち帰った人を、どう活かすかが問われる。組織にとって、これは慣れないことである。越境とは、ある意味で、組織に「波風を立てる」営みである。けれども、その面倒くささの先にしか、組織の変化は生まれない。だからこそ、戻ってきた人を活かせるかどうか、決定的に重要になる。

このような壁を越えて、越境人材が組織を動かしていく事例は確実に存在している。ここでは二人のケースを紹介する。

一人目は、大手自動車メーカーで研究職をしていたAさんである。Aさんは、ロボット開発を手がける十数名のスタートアップに、6ヶ月間越境した。そこで直面したのは、計画を固めてから動くという自社の流儀とは正反対の、「まず手を動かし、やりながら考える」という働き方であった。誰かが決めてくれるのを待つのではなく、自分で決め、自分でやり切る。その当事者としての感覚を、Aさんは身体で覚えて帰ってくる。

戻ったAさんは、自社で廃棄されていた部品をグッズとして再生するというアイデアを、社内のビジネスコンテストに持ち込んだ。このとき大切にしたのは、企画を投げ込むだけでなく、最後まで自分で手を動かしつづけることである。周囲を巻き込みながら一つひとつ形にしていき、その企画は実際に商品化され、社内外の注目を集めた。Aさん個人の行動が、組織の新しい動きへと波及したのである。

二人目は、ある製造業の企業で事業開発に取り組むBさんである。Bさんは、自社とは文化のまったく異なるベンチャーに越境し、そこで、メンバーが率直に意見を交わし、互いの持ち味を認め合いながら進んでいく様子に触れた。自分の職場で「当たり前」だと思っていた仕事の進め方が、決して唯一のやり方ではなかったと、気づかされたのである。

戻ったBさんは、大きく制度を変えたわけではない。けれども、自分のチームに、目指す姿や大切にしたい価値観を言葉にして掲げ、互いの良い仕事を認め合う時間を設けるなど、日々のコミュニケーションのあり方を少しずつ変えていった。上司も、その試みを後押ししてくれたという。やがて、チームの空気が変わり、メンバーが以前より前向きに動くようになっていった。個人が持ち帰った「マインド」や「視点」を職場で活かしたことで、組織風土そのものに波及した例である。

ここまで二つの事例で見てきたように、越境人材が組織に持ち帰るのは「正解」ではなく、「問い」や「行動」である。「自分はこうしたい」「ここはおかしいのではないか」という点に気づく力、それを行動に移す

力である。そして、その問いや行動を推奨し、力を発揮してもらう機会を、組織が意図して設計していることも見逃せない。つまり本人の行動と組織の支援、この両者が揃ったとき、個人の変容ははじめて組織の変化に繋がっていく。

ある人事責任者の越境

個人の越境が組織を変えるという点で、もう一つ、印象に残っている話を紹介する。

ある大手電機メーカーで、全社的な越境プログラムの導入を主導した人事の責任者がいた。社員を外に送り出すことの意義を、社内で粘り強く説き、制度として根づかせていった方である。その方は、もともと、その会社の労働組合の役員を務めた経験を持っていた。そして、こう語ってくれた。「労働組合の経験から、主体性を持った人材がいかに組織に重要かということ、強く感じるようになった」と。

組合役員として、経営と向き合い、組織を俯瞰し、立場の異なる人々の声を束ねた経験。それが巡り巡って、人事という立場から、組織全体に越境を広げる原動力になった。一人の越境経験が、長い時間をかけて、組織を動かす力に変わった事例だと思う。

一方で、いい話ばかりではない。ここで一つの難しい状況にも触れておきたいと思う。人事担当者が人材育成施策として、出向制度を活用した越境プログラムを導入しようとした際に、労働組合が難色を示し説得に苦労した、という事例を耳にすることがある。

越境は、勝手のわからない厳しい環境への挑戦であるから、組合員を守ろうとする組合の心配は、よく理解できる。しかし、守ることだけが、組合員の利益を守ることなのだろうか。変化の激しい時代に、同じ場所にとどまり続けることのほうが、長い目で見れば大きなリスクになりかねない。現状与えられた環境を守ると同時に、厳しい環境にあえて挑んでいくことを後押しする。そうしたスタンスを、これから労使がともに考えていく必要があるのではないかと感じる。先ほどの人事責任者のように、組合経験を持つ人こそ、その橋渡し役になれるはずである。

会社を「ホーム」にする

では次に、越境の学びを「最大化」するためのポイントについてお話しする。

繰り返しになるが、越境の価値は「戻ってくること」にある。とすれば、決定的に重要なのは、戻る先である「ホーム」が、戻る価値のある場所であるかどうか

である。せっかく外で成長し、意志を育てて戻ってきても、その力を発揮できる余白がなく、挑戦が歓迎されない職場であれば、人は力を失い、やがて去っていく。実際、海外MBAに留学した人材が、戻ってから活躍の場を得られずに離職してしまう、という話は、決して珍しくない。

だからこそ、組織には、戻ってきた人材の経験を受け止める設計が求められる。まず、本人が自分の経験を語り、WILLを言葉にできる場をつくること。越境で得た学びは、本人のなかではまだ整理しきれていないことも多く、組織との対話の過程を経て、はじめて職場の言葉に「翻訳」されていく。

次に、その小さな挑戦を、上司や周囲が頭ごなしに否定せず、評価し、応援すること。もしかすると越境人材の挑戦は、これまでの組織の前提から外れるものになるかもしれない。そこで「異質なものに向き合う力」こそ、これからの組織が問われる力である。

そして、いきなり大きな成果を求めるのではなく、小さな一歩を積み重ねられる余白を残しておくこと。時間をかけて向き合っていく覚悟が必要である。

ここまで示したような組織側のスタンスが越境人材に伝わることで、彼ら・彼女らにとって会社がホームとして安心して挑戦できる場所になっていく。そのためには越境人材にも、摩擦を恐れず、積極的に組織と対話していく姿勢が求められる。組織も個人も、もっと意識してホームとして長期的な時間軸を前提とした関係を育んでいく必要がある。今後、越境が当たり前になる時代において、人と組織の信頼関係が、組織を強くすることに繋がっていくのではないだろうか。

おわりに

越境は、一人ひとりが、社外に出て未知のものと出会い、組織内にはない非連続な成長の機会を得る方法である。そして、何かを持ち帰り、職場や組織を変えていく。その価値は、「どこへ行ったか」ではなく、戻ってきて、どのような行動をしたかで決まる。その行動が、個人・組織双方にとって、しなやかで強い未来をつくっていくのである。

この点において、労働組合は個人の越境経験を組織に波及させるために重要な二つの役割を担うことができる。

まず一つ目は、越境機会としての組合での経験である。組合員や経営者と向き合いながら、会社としての全体最適を思考する経験は、良質な越境体験の舞台となる。

そして二つ目は、組合経験を持つ人材が、一人ひとりの挑戦を支え、後押しする存在になり得るということである。組合という越境を経験した人材は、経営と現場、個人と組織をつなぐ存在である。その経験を持つみなさん自身が、これからの組織変革の担い手なのではないだろうか。

ぜひ労働組合での貴重な越境経験を、個人のキャリア、そして組織の変容へと繋げていってほしい。

【参考文献】

石山恒貴、伊達洋駆(2022)『越境学習入門』日本能率協会マネジメントセンター。
原田未来(2025)『越境人材——個人の葛藤、組織の揺らぎを変革の力に変える』英治出版。

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だけを指すのではなく、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。

「物価上昇に賃金の上昇が 追いついていない」は6割弱

「第51回勤労者短観調査（勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート）」調査結果の概要（首都圏・関西圏版）

本稿では、2026年4月初旬に実施した「第51回勤労者短観調査（勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート）」の首都圏・関西圏版の分析結果概要を報告します。

詳しくは連合総研ホームページ(<https://www.rengo-soken.or.jp>)または、報告書をご覧ください。

調査実施要項

1. 調査対象：首都圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）ならびに関西圏（滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）に居住する20～64歳の民間企業に雇用されている人を対象に、2,000名の回答を得られるよう、株式会社インテージリサーチのアンケートモニター登録者へ調査票を無作為に配信した。
2. 調査期間：2026年4月1日～8日
3. 調査方法：WEB画面上での個別記入方式（㈱インテージリサーチに調査作業を委託）

調査結果の ポイント

I 勤労者の生活と仕事に関する意識

- ◆「1年前と比べた景気認識」は悪化
- ◆勤め先の「1年前と比べた経営状況」は製造業で2期連続改善する一方、非製造業で悪化
- ◆「賃金の増加幅が物価上昇幅より小さい」は全体で6割弱、50代以上で7割弱
- ◆「1年前と比べた賃金収入」は正社員、非正社員ともに減少

II 最近の家計の経済状況

- ◆過去1年間の世帯収支が＜赤字＞とする割合は1/4
- ◆主生計支持者では非正社員の＜赤字＞は正社員に比べて高い
- ◆世帯収入減少を見込む層の8割弱が支出を切り詰め

III 中期見通しに関する意識

- ◆3年後の物価は＜上がる＞が7割、依然として高水準

IV 職業能力開発・教育訓練に関する意識と実態

- ◆OJT、OFF-JT、自己啓発の取り組み割合は、いずれも正社員が非正社員を大きく上回る
- ◆職業能力開発や自己啓発に取り組む目的・理由は「自分の仕事をよりよくこなすため」が最多
- ◆教育訓練により将来のキャリア見通しが＜ある程度以上改善＞した割合は、若年層で高く、非正社員で低い

V 社会保障制度への信頼度、給付と負担に関する意識

- ◆各社会保障制度で＜信頼できない＞が＜信頼できる＞を上回る
- ◆社会保障の給付水準維持のための負担増加を容認する人は約1/4

VI 2026年衆議院選挙における投票行動と支持政党

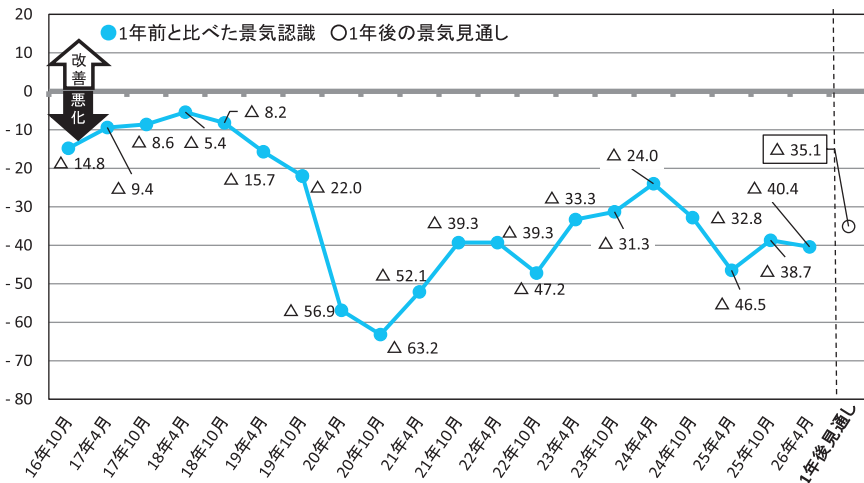
- ◆20代では「SNS」を情報源に投票している割合が最も高い

I 勤労者の生活と仕事に関する意識

◆景気、物価に対する意識

「1年前と比べた景気認識」は悪化。1年後の景気見通しも、2025年10月調査より悪化すると
の認識が強まる（QR2、QR3）

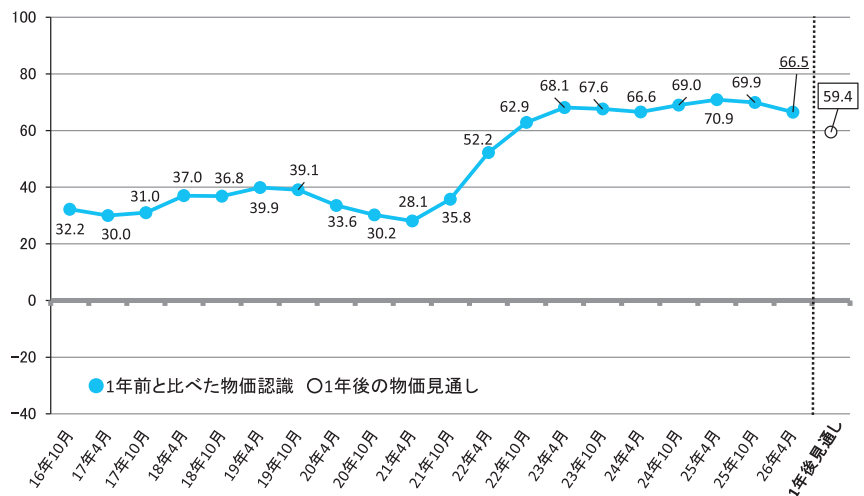
図表Ⅰ 1年前と比べた景気認識と1年後の景気見通し（D.I.）



(注) D.I. = 「かなり良くなった（かなり良くなる）」×1 + 「やや良くなった（やや良くなる）」×0.5 + 「変わらない」×0 + 「やや悪くなった（やや悪くなる）」×(-0.5) + 「かなり悪くなった（かなり悪くなる）」×(-1) ÷ 回答数（「わからない」を除く）×100

「1年前と比べた物価認識」は高い水準で推移。「1年後の物価見通し」についても、引き続き上昇するとの認識（QR15、QR16）

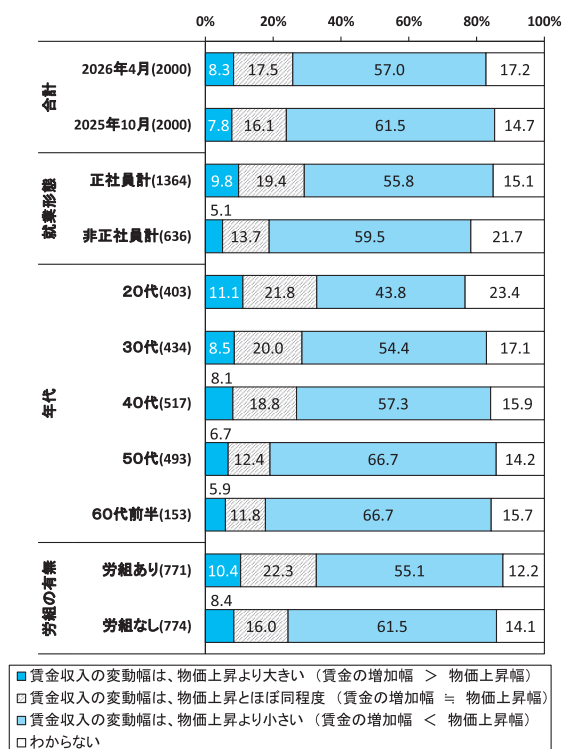
図表Ⅱ 1年前と比べた物価認識と1年後の物価見通し(D.I.)



(注) D.I. = 「かなり上がった（かなり上がる）」×1 + 「やや上がった（やや上がる）」×0.5 + 「変わらない」×0 + 「やや下がった（やや下がる）」×(-0.5) + 「かなり下がった（かなり下がる）」×(-1) ÷ 回答数（「わからない」を除く）×100

「賃金収入の変動幅は、物価上昇より小さい（賃金の増加幅＜物価上昇幅）」と回答した割合は全体で6割弱、50代以上で7割弱（QR17）

図表3 1年前と比較した賃金収入の変動幅と物価上昇幅の差
（就業形態・年代・労組の有無別）

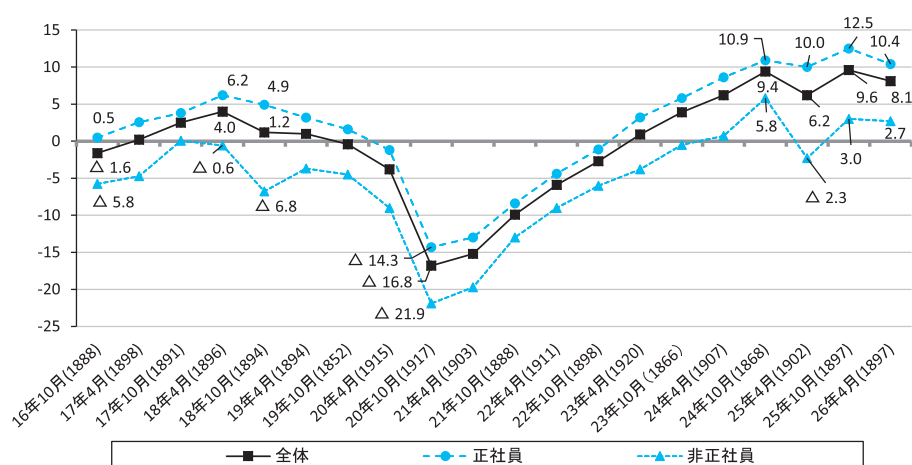


（注）（ ）内は回答者数（N）

◆勤め先と仕事に関する意識

「1年前と比べた賃金収入」の増減D.I.値は、正社員・非正社員ともに減少（QR9）

図表4 1年前と比べた自身の賃金収入の増減（D.I.）



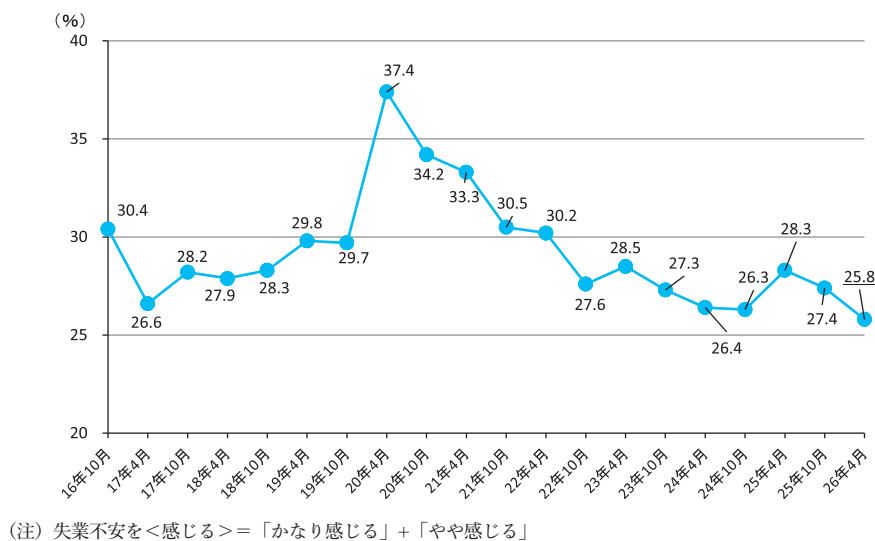
（注1）（ ）内は、回答者数（N）

（注2）QR1で1年前の就業状況が「働いていなかった」「わからない」「不明」とした回答者を除いて集計

（注3）1年前と比べた自身の賃金収入D.I.=〔「かなり増えた」×1+「やや増えた」×0.5+「変わらない」×0+「やや減った」×(-0.5)+「かなり減った」×(-1)〕÷回答数（「わからない」を除く）×100

失業不安は低下傾向にあるものの、引き続き3割弱が不安を感じている (QR8)

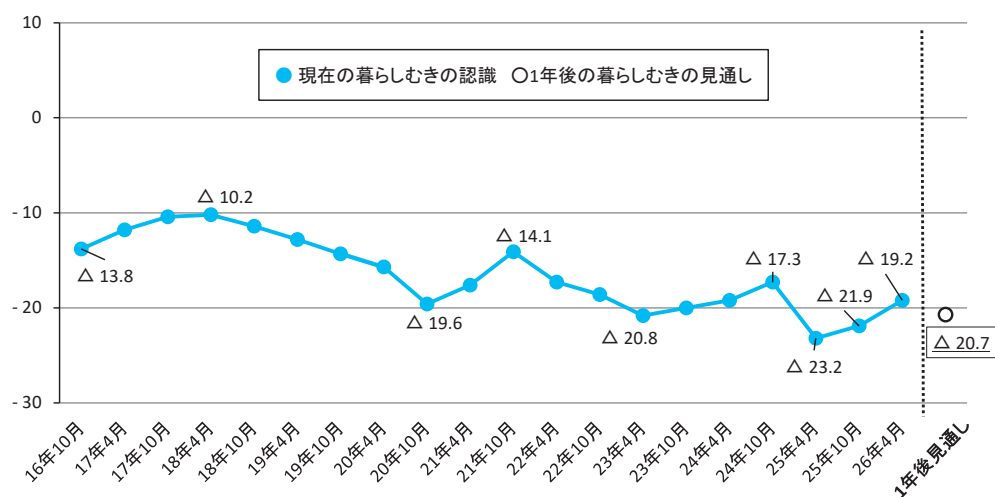
図表5 今後1年間に失業する不安を感じる割合



◆日常の暮らしむきに関する意識

現在の暮らしむきの認識は2期連続改善するも依然として低水準、1年後の見通しも引き続き低い水準 (QR18、QR19)

図表6 暮らしむきの認識 (D.I.)



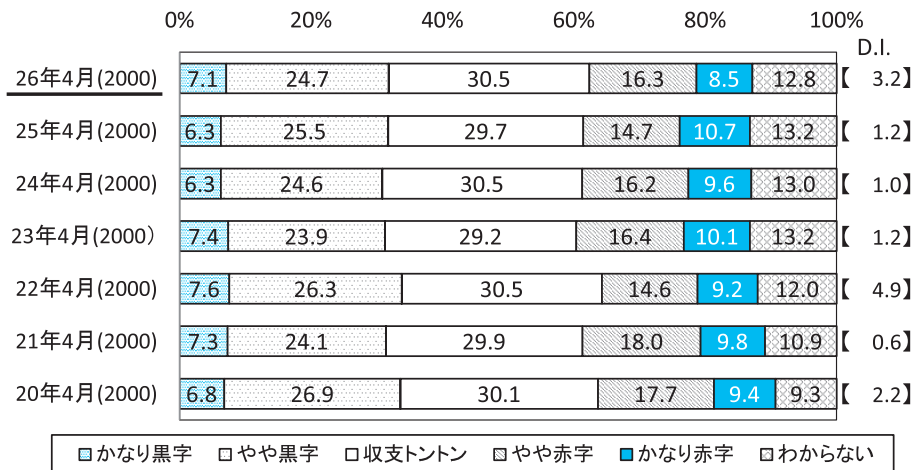
(注) 1年前と比べた現在の暮らしむき (1年後の暮らしむき) $D.I. = \{ \text{「かなり良くなった (かなり良くなる)」} \times 1 + \text{「やや良くなった (やや良くなる)」} \times 0.5 + \text{「変わらない」} \times 0 + \text{「やや悪くなった (やや悪くなる)」} \times (-0.5) + \text{「かなり悪くなった (かなり悪くなる)」} \times (-1) \} \div \text{回答数 (「わからない」を除く)} \times 100$

Ⅱ 最近の家計の経済状況

◆家計の収支・貯蓄動向

過去1年間の世帯収支について、約1/4が＜赤字＞もD.I.値は改善（QT1）

図表7 過去1年間の世帯収支の状況



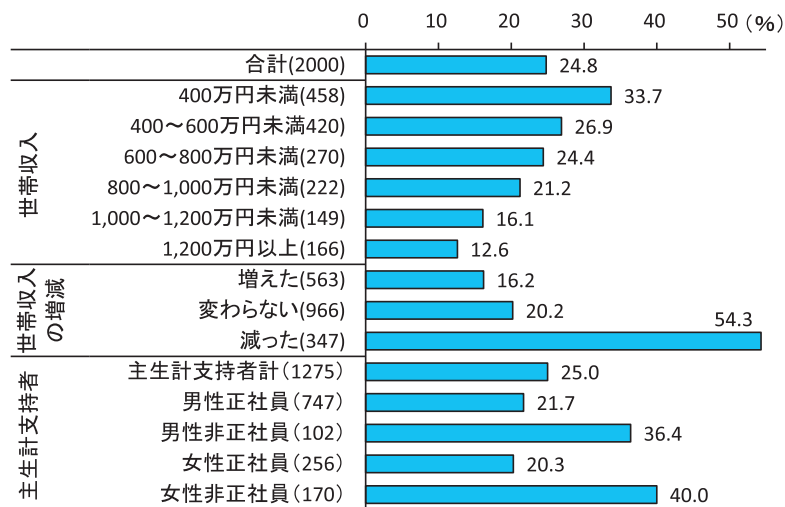
(注1) () 内は、回答者数 (N)

(注2) 過去1年間の世帯収支が＜赤字＞＝「かなり赤字」＋「やや赤字」、＜黒字＞＝「かなり黒字」＋「やや黒字」（図表8も同様）

(注3) 過去1年間の世帯収支状況D.I.＝{「かなり黒字」×1＋「やや黒字」×0.5＋「収支トントン」×0＋「やや赤字」×(-0.5)＋「かなり赤字」×(-1)}÷回答数（「わからない」を除く）×100

主生計支持者では女性非正社員の＜赤字＞が増加（QT1、QR11）

図表8 過去1年間の世帯収支が＜赤字＞の割合



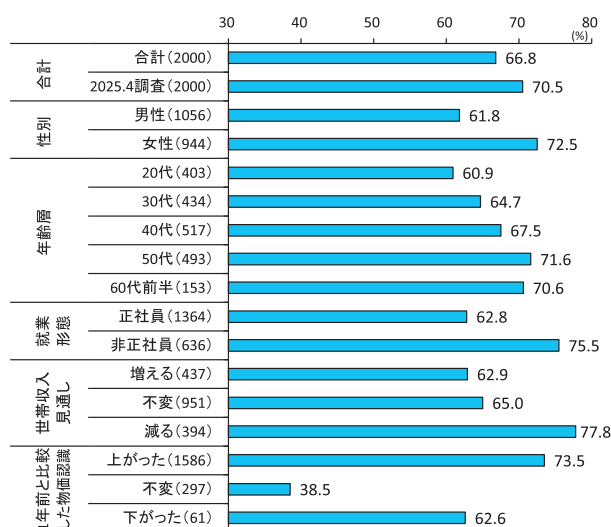
(注1) () 内は、回答者数 (N)

(注2) 世帯収入の増減について、＜増えた＞＝「かなり増えた」＋「やや増えた」、＜減った＞＝「かなり減った」＋「やや減った」

◆世帯収入と家計消費

世帯収入減少を見込む層の8割弱が何らかの費目で支出を切り詰め（QT5、QR12、QR15）

図表9 世帯で何らかの費目で支出を切り詰めている割合（属性別）



(注1) () 内は、回答者数 (N)

(注2) QT5の13項目の費目（下グラフ参照）のうち、1つでも切り詰めていると回答した人の割合を示した

(注3) 世帯収入見通しについて、＜増える＞＝「かなり増える」＋「やや増える」、＜減る＞＝「やや減る」＋「かなり減る」

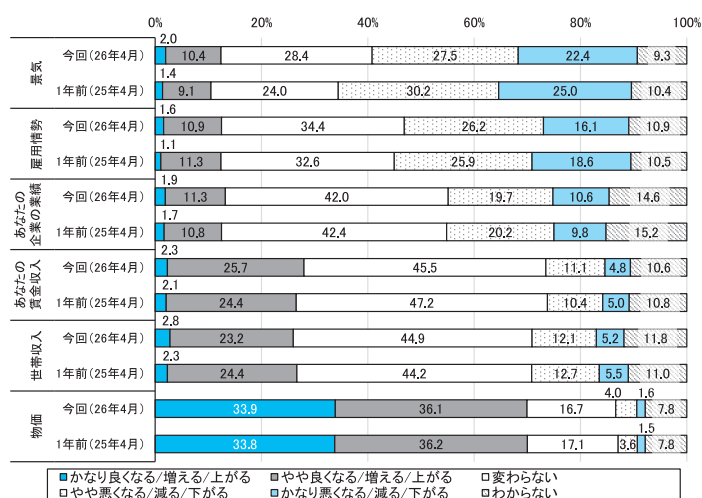
(注4) 1年前と比べた現在の物価認識について、＜上がった＞＝「かなり上がった」＋「やや上がった」、＜下がった＞＝「やや下がった」＋「かなり下がった」

Ⅲ 中期見通しに関する意識

◆中期的な経済等の状況の見通し

3年後の見込みについて、物価は＜上がる＞が7割と高水準が続く中、景気、企業業績、賃金収入の見込みは若干改善（QT6、QT7）

図表10 現在と比べた3年後の経済の状況（20～54歳）



(注1) ＜増える＞＝「かなり増える」＋「やや増える」、＜減る＞＝「かなり減る」＋「やや減る」、＜良くなる＞＝「かなり良くなる」＋「やや良くなる」、＜悪くなる＞＝「かなり悪くなる」＋「やや悪くなる」、＜上がる＞＝「かなり上がる」＋「やや上がる」、＜下がる＞＝「かなり下がる」＋「やや下がる」

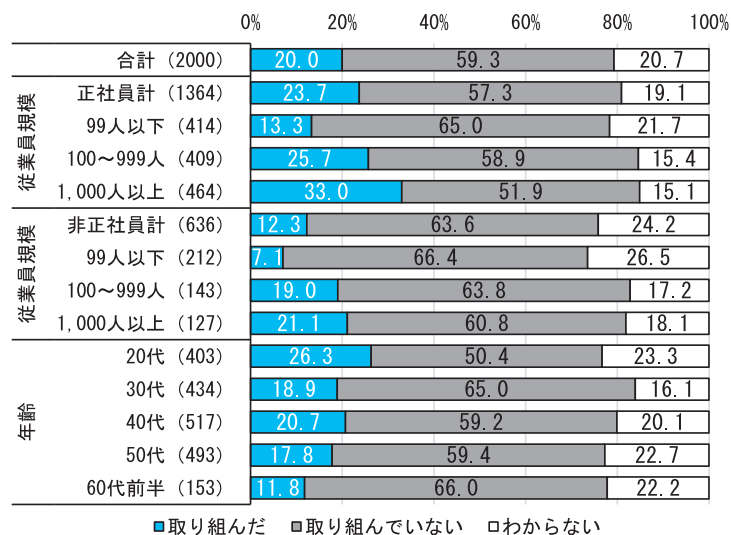
(注2) 今回調査：N＝1612 1年前：N＝1598

IV 職業能力開発・教育訓練に関する意識と実態

◆OJT、OFF-JT、自己啓発の実態と課題

過去1年間でOFF-JTに取り組んだ割合は、正社員が非正社員を上回る（QT12(2)）

図表II 過去1年間のOFF-JTの取り組み



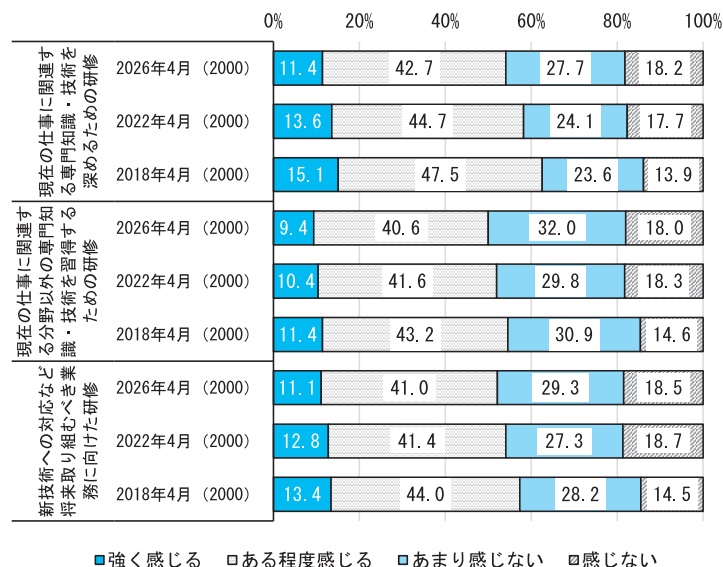
(注1) OFF-JTとは、例えば、会社が費用を負担していたり、提供している教育訓練をさす

(注2) () 内は、回答者数 (N)

◆職業能力開発の必要性和目的

仕事に関する専門知識・技術の研修について、半数以上が必要性を認識しているが、その割合は低下傾向（QT11）

図表12 研修の必要性



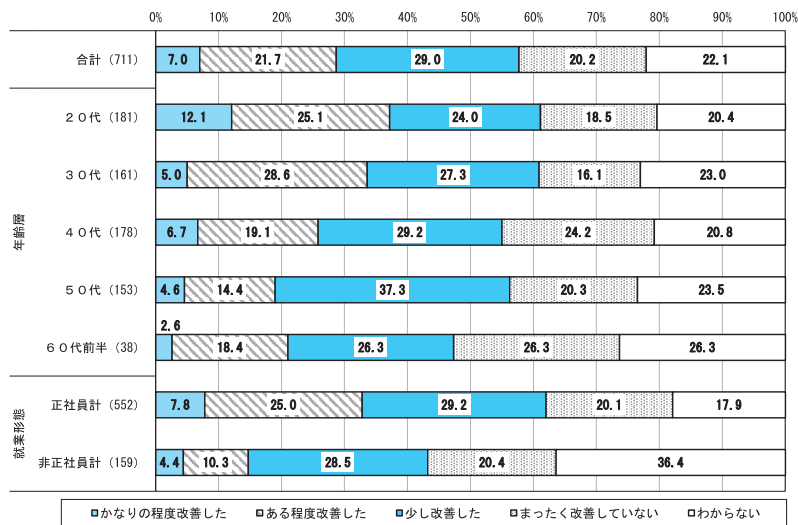
(注1) () 内は、回答者数 (N)

(注2) <感じる> = 「強く感じる」 + 「ある程度感じる」、<感じない> = 「あまり感じない」 + 「感じない」

◆スキル向上、キャリア見通しへの影響

教育訓練による将来のキャリア見通しの＜ある程度以上改善＞は若年層ほど高い（QT18）

図表13 教育訓練による将来のキャリア見通し（年齢層別、就業形態別）



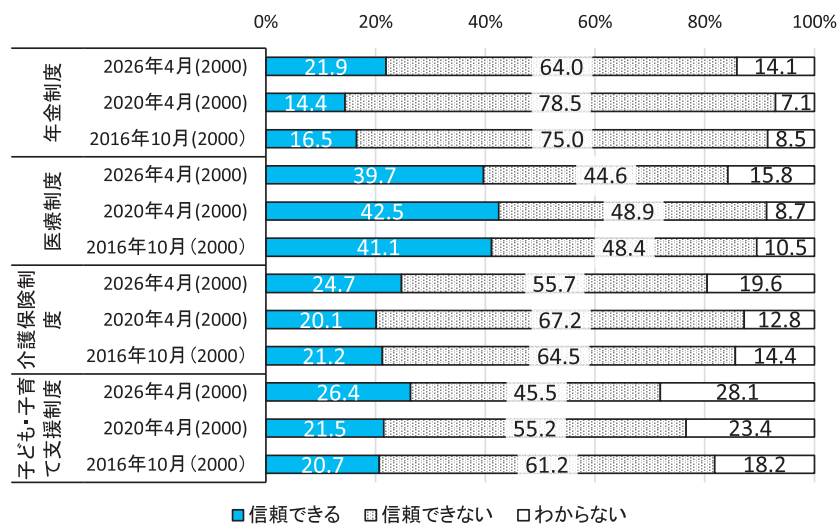
(注1) () 内は、QT12で過去1年間にOJT、OFF-JT、自己啓発のいずれかに取り組んだと回答した人数

(注2) ＜ある程度以上改善＞＝「かなりの程度改善した」＋「ある程度改善した」

V 社会保障制度への信頼度、給付と負担に関する意識

各制度で＜信頼できない＞が＜信頼できる＞を上回る（QT20）

図表14 各社会保障制度への信頼度

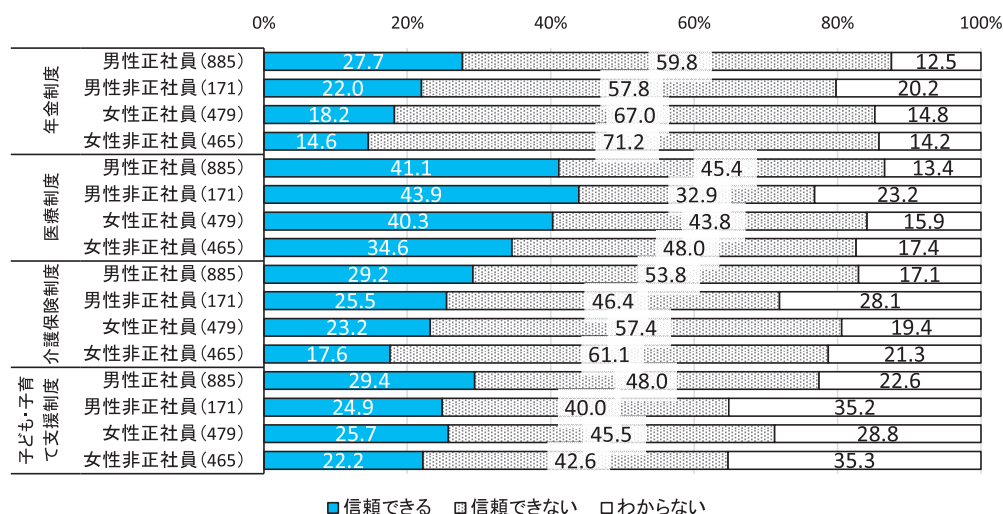


(注1) ＜信頼できる＞＝「信頼できる」＋「ある程度信頼できる」、＜信頼できない＞＝「あまり信頼できない」＋「信頼できない」

(注2) () 内は、回答者数 (N)

非正社員の社会保障制度への信頼度は正社員より低い (QT20)

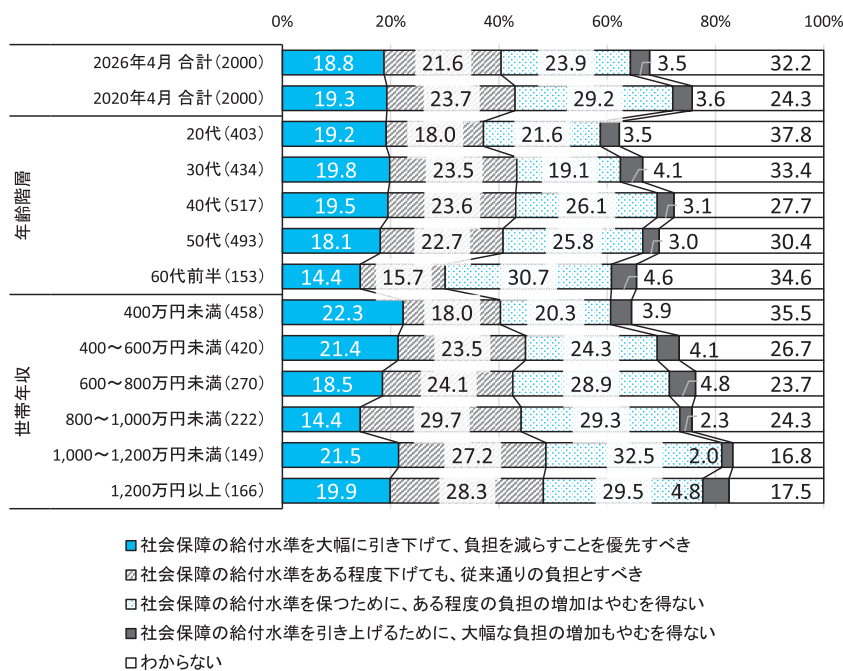
図表15 各社会保障制度への信頼度（性別・就業形態別）



(注1) <信頼できる> = 「信頼できる」 + 「ある程度信頼できる」、<信頼できない> = 「あまり信頼できない」 + 「信頼できない」
 (注2) () 内は、回答者数 (N)

給付水準維持のための負担増加を容認する人は約1 / 4 (QT21)

図表16 今後の社会保障の給付と負担のバランス



(注) () 内は、回答者数 (N)

AIは「労働者親和型」に

AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会 第2回識者ヒアリング 講演録まとめ

講師：柳川 範之氏（東京大学大学院経済学研究科教授）

日時：2026年5月22日

形式：対面

第6回「AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会」（主査・新川敏光 法政大学法学部教授）（2026年5月22日）において

開催されました第2回識者ヒアリング（テーマ「AIは『労働者親和型』に」、講師・柳川範之氏東京大学大学院経済学研究科教授）を報告します。

生成AIで変わる社会

生成AIの進展は、経済を含め社会全体の大きな変化になってきている。AIエージェントで事務の自動化ができるようになった。ClaudeやGoogleなどの巨額の投資で共倒れになるのではないか、という議論も起きている。サムスンやNVIDIAなどが高収益を上げ、株式相場を引上げている状況は、大きなマクロ金融的な課題でもある。AI活用が進めば、社会の在り方や組織における能力開発、雇用そして政策の在り方、さらに政策の形成過程も変わっていかざるを得ない。こうした状況下で、われわれが能動的に考えて、チャンスに変えていくことを考えないといけないだろう。

テクノロジー側の人たちによると、人間の能力を凌駕していく、全部AIがやってしまうことになるという話になる。テクノロジーが人間の能力より劣っているとか、優れているとかという論議に意味はない。しかし、人間を凌駕していくことになれば、われわれの働き口への影響が懸念されるだろう。AIの発達について、技術側の論理だけで語るのは正しくない。技術をどこまで、どう活用するかは、当然人間、人間社会の判断だ。

社会や経済の要請に従って 技術を導入すべき

何かが技術的に可能になることと、社会がどこまで許容するかは別の話だ。武器製造や遺伝子操作が顕著な例だ。大量破壊兵器を造ることは技術的に可能だし、今までにないような生物を作り出すことも技

術的には可能になりつつある。技術の社会導入を運命論的に考えるべきではない。われわれが主体的に技術の社会導入への程度や仕方を考えていくべきだ。

AIの倫理的な制約については、人種差別や児童ポルノ、自殺幫助等の例で議論が進んできている。倫理面にとどまらず経済全体から、社会活動の中から、技術の社会導入にあたりどのような制約を課していくべきかを考えていかないといいと思う。社会全体にとって、経済全体の活性化にとっても、AI技術ができることをすべて入れていいとは言えない。社会や経済の要請に従って技術の進歩や社会導入をコントロールしていくべきというのが、私の主張である。



どこまでAIに委ねるべきか

こうした「労働者親和型AI」を強く主張しているのが、ノーベル賞を受賞した経済学者のダロン・アセモグル教授である。彼は、労働者親和型でないAIの発達を制約すべきだと主張する。

AIが仕事を奪うのか、奪わないのか。この問題設定自体あまり正しくない。技術を運命論的に考え、技術開発側で出てきたものを外生的に受けとめる問題設定だ。どういうAIを導入すれば人の仕事を奪わないのか、労働者の能力をもっと高められるのか、といった問題設定で考えていくべきだ。

技術的に可能だとしても、AIに全てを委ねていい

のかという視点も重要だ。街づくりや政策、企業内の働き方、企業の意思決定など、とりあえずAIに全部投げて適当にやってもらおうと。これが、人間の社会との関わりや人間が社会で生きている意味としてよいことなのかという課題は、目の前に迫っている。

日本では完全自動運転は認められていない。しかし、日頃運転していない人が、突然危険を回避するのは難しい。完全自動運転にした方が安全ではないかという方向になりつつある。

ここは非常に難しい問題で、人間が最終判断する社会がいいと考えるのか、安全、健康、社会の発展にはAIが全部やったほうがいいのかという、哲学的な課題になってくる。きれいな答えがあるわけではない。

労働者親和型AIを促進すべき

労働者親和型AIの開発に焦点を絞るという判断になったときに、普通に技術開発をすれば過小投資になる。経済学的に言えば、ある種の外部性が発生していて、投資の回収ができない。労働者親和型でないAIのほうがリターンは高くなる。それでも労働者親和型にシフトさせていくのであれば、全てのAI投資を支援するのではなく、労働者親和型AIの開発を支援・促進することが大事になる。人手不足、少子高齢化の日本でうまくAIを使えば、逆に有利な環境に持っていくことができよう。こうした技術開発にシフトさせることが必要だ。

では、これをどういう所に投資すべきかは、まだよく分かっていない。だから、OpenAIなどに介入し「こんな開発をしろ」ということはなかなか難しい。労働者親和型にシフトさせるには細かいことを考えていかなければならないが、その芽は出てきている。アメリカはAI開発を政府が承認する方針を打ち出している。Claude Mythosは金融システムを破壊する可能性があるから禁止しようとする。

技術はどんどん発達し、どの方向であっても発達した技術は受け入れるべきだという考え方は、かなり変わってきているが、雇用や働き方の観点で議論が進んでいるとは言えない。

進まない企業における業務フローの見直し

AI導入に関連して考えなければならない企業戦略上の課題として、AI導入によって労働者1人で何

人分もの仕事ができるよう、人の能力を高めるようなAIを導入して作業効率を上げるというのが、取り組みの第1段階。しかし、これが難しいというのが日本の現状だ。AIにメールを書いてももらっても人間がチェックをする。日本の企業でAIの導入はしていても、実は効率化は行われていないケースが結構ある。

アメリカはAIを言い訳にして人を切っている面があるが、日本は人手不足の状況もあって人材をそのまま抱えている。新卒採用もアメリカでは減少すると言われているが、日本は売り手市場だ。

個人の賃金、生産性が上げられるようなAI導入には、第2段階として、業務フローの見直しが大きな課題だが、その前に業務の仕分けができていない。AIを導入しても10人のチームは10人のままでやっている。

短期的に雇用を減らさない意味ではいいように見えるが、結局それは働いている人のためにならないと思う。労働生産性が上がらなくて、賃金が上がらないではなく、きちんと働いて高いリターンが出るようにしていくことが必要だ。

AI導入を経済的にプラスにするには

そのことを考えてもらうために、AIとは全然関係ない話をする。電気洗濯機の普及は、家事労働からの解放など、社会にとって大きなプラスであったことは間違いない。

しかし、経営の収支という面で見ると、洗濯機の普及は家計の支出減や収入増に成功したのだろうか。さらに日本経済全体で考える。生産の効果を除外して考えたいので、海外から洗濯機を買えるようになったとして、日本経済にどのようなプラスが発生したか。

ウェルビーイング的にはプラスだが、金銭的な収支では家計は支出を減らしていない。国全体でも海外から洗濯機を輸入していれば、その分経済はマイナス効果である。

収入を増やしたかということ、当時、多くの家庭では専業主婦が洗濯機を使ったので、時間は浮いても家計の収入は増やさない。洗濯機の導入で実は家計的に苦しくなった。したがって、洗濯機が海外から持ち込まれた場合、経済には基本的にプラスはない。この洗濯機の導入とAIの導入は何が違うのだろうか。どうすればAI導入が社会にプラスになるのだろうか。

ポイントは、家計の収入が増えなかったことである。企業で考えた場合は、収入が増えないとAI投資の回収ができない。回収するには、浮いた時間に別のことで収入を増やさないといけない。つまり、主婦が働く

ようになったら、家計の収入が増える。主婦が働くのがいいことかどうかを言っているのではない。

AI導入効果を要因別に整理する

AI導入で浮いた時間に「何か別のことをやってもらう」には、業務フローの見直しが必要になる。要因分析すると、コスト削減と人的コスト削減効果だが、労働者の賃金を減らすことなく、少ない人数でより効果的な活動ができれば、賃金を得るチャンスが出てくる。浮いた時間に活躍できるようにするために、組織の変更や人材配置の変更を考えていく必要が出てくるということだ。

さらに付加価値が高い時間にすれば企業もプラスになるし、個人もたくさんの賃金を得ることができるようになるので、能力開発がとても大事になる。労働者親和型AIを使って能力をプラスにしていく。こういう能力開発はより必要になってこよう。

コスト削減・業務プロセス効率化につなげる

コスト削減、業務プロセスの効率化にAIが強みを発揮させるのは、実際には難しい。例えばある3人がやっていた仕事を全部AIに切り替える、とはならない。実際は、それぞれの人がやっていた仕事の8割がAIに置き換えられたとして、人間は今まで10時間働いていたのが2時間で済むというパターンが多い。これで人件費は削減できるのか、あるいは削減していいのかということになる。正社員だとこの人の賃金は変わらない。会社全体としては人件費が減らない。AI分のコストもかかる。

そうなると、浮いた8時間に別のことをやらなければ意味がない。例えば、10人の部署で1人ずつ2時間、全部で20時間の仕事を2人に集中させて、8人を別の部署に移す。これが業務フローの見直しだ。現実の業務はそんなにきれいに切り分けられない。組織内の役割分担の再設計ができないと、本人にとっても、会社にとっても不幸になる。当然、不利益変更は労働者側からすると受け入れられないということになる。

それならいっそのことクビにしまえ。あるいは、最初から会社を作ると業務もコストも楽になる。アメリカで新興企業が伸びている一つの理由はそこにある。既にあるものを理想形に近い形で切り替えていくのはとても大変だが、新興企業と競争していくには、日本企業はそれをやっていかなければならな

いだろう。

重要な組織改革とリスクリング

コスト削減による効率化、十分な効果を生み出すためには組織改革が不可欠だ。これがDXだが、問題は誰がどうやって、これを再設計するかである。人手不足は大きなチャンスで、リタイアした人の補充をせずAIを導入すればいいだろうが、現実には難しい。だから再設計、人材育成が重要になっている。

これは基本的には経営企画、人事が考えることだが、労働者側、組合側も積極的に考えていく必要があるのではないか。世の中が変わっていくときに、できるだけ多くの方が不利益を被らない、よりいい形の仕事ができるように、会社はどんな再設計をすべきか。あるいは社会全体についても、労働者、労働組合から、もっと提言していいと思う。

そういう意味では、リスクリングは避けて通れないだろう。人材を置いてきぼりにして事業変革、方向転換をしては、働いている人は困ってしまう。日本は今までM&Aに頼って新しいことに対処できる人材を確保してきた。しかしM&Aで買収してもそこにいる人がそのまま居続けるとは限らない。

方向転換に合わせ働いている人も新しい方向性に合うように能力を持つ必要があると思う。何をどうリスクリングして、新しい会社の方向性に合うようにするのか、そのモチベーションをどう作るのかは、大きな問題だと思う。

経験を活かすリスクリング

狭義のジョブ型雇用であれば、例えば静岡の工場を閉鎖して台湾で工場を造るとなると、静岡工場に働いていた人は全部去ってください、という形もできるが、このような方向転換があるときに逆に不安定性をもたらす。メンバーシップ型雇用の下である程度状況が変わっても雇い続ける必要があり、その代わりに台湾の工場の仕組みに合うように自分のスキルを調整してほしいし、現地の人とコミュニケーションを取れるぐらいの言葉も覚えてほしい。私が考えるリスクリングはそういうことだ。企業の方向転換に合わせて、今までの経験値や知識が生かせるリスクリングが非常に重要だと思う。

個人の視点で見たときには、環境変化に個人が対応する必要性が高まってくるため、キャリア自律的なことは必要になってくると思う。「会社依存」は世代ギャップが大きく、世代間の意識の違いをどう生

かしていくのが、人事戦略上、非常に大事なところであり、難しいポイントになってくと思う。

AIが発達しても経験値はとても大事な能力であり、ホワイトカラーでもブルーカラーでも、経験値を活かしたリスクリングが大事だと思われる。企業の変革に合わせて、人の能力をどうバージョンアップさせていくかだ。

現状把握が重要

業務フローの見直しにあたって、まず、現状の業務フローが分かっていないと、誰に新しく何をやってもらい、何をやってもらわないのが整理できない。合併を繰り返してきたような会社だと特に現状把握が難しい。

リスクリングでも、スキルの現状、どのような人材なのかを、本人も、会社も把握する必要がある。何がどのくらいできる、どんな経験を積んできた人材なのかをきめ細かく見ていく必要があると思う。

現状把握が十分でないと、改革のプランは画餅に帰す。現状把握や評価は、客観的にできるわけではなく、会社、個人の目指すべき将来像ありきで行わざるを得ない。現状把握を経営戦略と人事戦略にしっかり結び付けることが重要だ。

労働者側に求められること

人的資本投資、リスクリングが必要だと思っている。AIエージェントが発達してきたときに必要な能力は、以下の4つだと思う。一つは、変化に対応していく「柔軟性」が非常に重要だ。マインドの問題でもあるが、理解力、読解力でもある。新しいマニュアルなどを吸収していく能力が必要だろう。

AIに負けない能力で最終的に残るのは「好奇心」だろう。企業や人事、働き方で好奇心があまり重要なポイントになっていない。学校教育の中でも考えない。好奇心がいい質問をAIに投げかけることになり、いい質問ができればいい答えが生成AIから返ってくる。

AIが出してきたものをいいと思うのか、悪いと思うのか、あるいはこういうふうに変えてほしいと言える「判断力」が人間には必要だ。そして、人間が最終的に持つておかなければいけないのは「決定力」「決断力」だ。たとうまくできなかったとしても、だ。それがないと、AIという独裁者に全部を委ねることになりかねない。

高度エッセンシャルワーカー

エッセンシャルワーカーは人手不足下で圧倒的に足りなくなる。一方、生産性を引き上げる余地が相当あり、DX投資や省人化投資、AI投資などを進めていくことになる。

そして、1人で2人分、3人分の仕事をAI活用でやれるという姿が重要だと思う。したがって、経験のあるエッセンシャルワーカーをいかにリスクリングで高度化していけるかだ。また、ホワイトカラーの人がAIの活用でエッセンシャルワーカーになる。トラクターを動かしたことがない人が、リモートでコントロールする研究も行われている。

AIが雇用や働き方に与える影響はとても大きい。しかし日本は逆に、その影響が小さく出すぎていると思う。人を減らせない、それをずっと続けられたらいいだろうが、それが結果的に働いている方にとってのダメージになるとすると、今日の話を考える必要があると思っている。

最後に

格差拡大のリスクは将来的にはかなりあると思う。これをどう考えていくのかは重要で、人間がどこまで決定権を持って働いていくかが大事である。また、今の雇用を守ると同時に将来の雇用機会をどうやって守っていくのかということを今の段階から考えていく必要があるだろうと考えている。

雇用差別を人権問題として考える —カナダにおける人権法制と雇用差別規制を 手掛かりに—

前連合総研主任研究員 千谷 真美子※

※本稿は、筆者が連合総研主任研究員として在籍中に執筆したものである。
筆者は、2026年8月31日をもって同研究所への出向を終了した。

はじめに

日本では、雇用の場における差別的取扱いは労働法制の中で、個別の法目的や対象に応じて規制されている。このため、禁止される差別事由や対象場面に空白が生じることがある。例えば、均等待遇の原則を定める労働基準法3条は、国籍、信条又は社会的身分を理由とする労働条件上の差別的取扱いを禁止しているが、性別は差別禁止事由に含まれていない。これは、同法制定当時、時間外・休日労働、深夜業、危険有害業務等の事項について女性の保護基準を定め、女性について労働関係上男性と異なる取扱いがされていたことを受け、意識的に憲法14条にある「性別」が除外されたためである¹。

しかしながら、本来雇用差別は働く人の尊厳と平等に関わる人権問題である。採用、配置、昇進、賃金、労働時間その他の労働条件等において、人種、信条、性別、社会的身分又は門地を理由として差別的取扱いを受けることは、憲法14条が定める平等原則にも関わる重大な問題であり、立法の空白により保障の及ばない領域が生じることが看過し得ない。

日本と異なりカナダでは、雇用差別は、雇用、住居、サービス等における差別を広く禁止する人権法制の一部として扱われてきた。すなわち、職場における差別も、社会生活における平等と尊厳を侵害する人権問題として位置付けられ、人権委員会や人権審判所といった公的機関を通じた救済・是正の対象となっている。

本稿では、カナダにおける人権法制の形成を手掛かりに、雇用差別を人権法制の枠組みで扱うことの意味について考えてみたい。

1 人権問題としての雇用差別

上述のとおり、カナダでは、雇用差別の禁止は、労働法制の一分野としてではなく、人権法制の中に位置付けられている²。雇用差別をこのように人権法の

問題として扱うようになった背景には、オンタリオ州における戦後人権政策の展開がある。第二次大戦後、国連憲章及び1948年の世界人権宣言により、人間の固有の尊厳と平等な権利を重視する考え方が国際的に広がった。一方、カナダ国内では、海外で人種主義と戦いながら、日系カナダ人の収容、戦時産業におけるユダヤ人・黒人への差別、先住民に対する退役軍人給付からの排除などを行ったり、同一労働であるにもかかわらず女性に対し男性より低い賃金が支払われる問題が存在するといった二重基準が表面化するようになった。また、戦後の移民政策とカナダ最大の州であるオンタリオ州の経済成長により、イギリス系ではない移民が同州に多数流入し、民族的多様性が高まったことも、反差別立法を支える社会的基盤となった。

オンタリオ州では、1950年代から1960年代初頭にかけて、雇用、公共の場所、賃貸住宅等の各分野で差別禁止立法が制定される³とともに、1958年には反差別に関する公教育を担う人権委員会(Ontario Anti-Discrimination Commission)が設置された⁴。そして1962年には、これらの個別の反差別法を、オンタリオ人権委員会(Ontario Human Rights Commission)によって執行される単一の制定法に統合する形でオンタリオ州人権法典が制定された⁵。このため、雇用差別は、住宅、サービス提供等における差別と同様に、社会参加や機会平等を妨げる問題として、人権法制の中で扱われることとなった⁶。

その後、1970年代に入ると、人権法制は、単に人種や宗教などの限られた差別事由を禁止する仕組みから、より多様な差別類型を人権問題として捉える方向へと展開していった。その象徴的な例が、1973年に制定されたブリティッシュ・コロンビア州人権法典である。同法典は、オンタリオ・モデルを基礎としつつ、公衆に提供されるサービス、雇用、労働組合等への加入の3領域について、「合理的な理由(reasonable cause)」を欠く差別的取扱いを行うことを包括的に禁止していた⁷。同規定は、一定の法定差別事由につ

いては「合理的な理由」とはならない旨規定しつつ、列挙事由に限定されない不合理な差別をも問題にすることが可能であった。当時世界で最も進歩的な人権法典であるとも評価される同法典の下で、ブリティッシュ・コロンビア州では、妊娠やセクシュアルハラスメントが人権侵害として争われるようになったほか、身体的外見、障害、恩赦を受けた有罪判決、年齢、言語流暢性、性的指向(後に覆された⁸⁾)、移民としての地位等、従来の反差別立法では十分に可視化されていなかった差別類型が問題化された。また、身長・体重に関する恣意的な要件のように、一見中立的に見える基準についても、特定の集団に不利益をもたらす差別的慣行として認識されるようになった。さらに、長年にわたり蓄積してきた差別的取扱いの影響を是正するため、人権委員会が承認したアフーマティブ・アクション・プログラムも導入されるようになった⁹。

そして、各州で進められた人権法改革の集大成として、1977年には連邦においてカナダ人権法が制定された¹⁰。同法の制定を経て、1970年代後半までに連邦及びすべての州において雇用やサービス提供等における差別を包括的に禁止する人権法が整備されることとなった¹¹。

カナダにおいて、雇用差別が、単に職場内の労働条件をめぐる問題としてではなく、社会参加や機会平等を妨げる人権上の問題として捉えられてきた背景にはこのような立法経緯がある。

なお、カナダは連邦制国家であるため、人権法制も全国一律の一つの法律によって規律されているわけではない。カナダにおける連邦と州の立法権限の分配は、1867年憲法¹²に定められており、雇用・労働及び人権に関する立法権限は、原則として州の「財産及び市民的権利(property and civil rights)」管轄に属するが、郵便、航行・海運、通商・商業、銀行業務のほか、州際・国際的な海運、鉄道、運河、電信その他の連邦管轄事業に関しては、連邦議会の立法権が及ぶ。したがって、雇用差別に関する人権申立てについても、当該雇用関係が州管轄の事業に属するか、連邦管轄の事業に属するかに応じて管轄機関及び適用法令が決定される¹³。

連邦人権法と各州・準州の人権法は、適用対象となる分野や事業者、救済手続等はそれぞれ異なるものの、上述のとおり、オンタリオ州の人権法制をモデルとして各地に広がっていったことから、基本的な考え方には共通点がある。これらの人権法は、雇用に限らず、サービス提供、住宅等の一定の社会生活分野を対象とし、人種、宗教、性別、障害、性的指向、性自認・

性表現等の法定差別禁止事由に基づく差別を禁止する包括的な差別禁止法として構成されている。また、カナダの人権法制の特徴として、差別紛争の解決を通常の裁判所だけに委ねるのではなく、人権委員会や人権審判所などの専門機関が重要な役割を担っていることも挙げられる¹⁴。

2 カナダ人権法の制定

次に、1977年に制定されたカナダ人権法について概観する。同法は、オンタリオ・モデルに大きく依拠しつつ、連邦管轄領域における差別について、人種、出身国又は民族的出自、肌の色、宗教、年齢、性別、婚姻上の地位、恩赦を受けた有罪判決及び身体障害(ただし、制定当時は雇用関係における差別のみに限定。)といった広範な差別禁止事由を規定していた¹⁵。また、同一事業所において同一価値労働に従事する男女労働者間に賃金差を設けることを差別的慣行と規定¹⁶した点も、同法の先進的な特徴の一つであった¹⁷。

同法に基づき、1978年にはカナダ人権委員会(Canadian Human Rights Commission、以下「CHRC」という。)が設置された。CHRCは、カナダ人権法の理解、受容及び遵守を促進するとともに、差別申立て処理を担う、政府から独立した委員会として設置され、司法大臣を通じて議会に報告責任を有している¹⁸。なお、制定当時は、現在のような常設の人権審判所は存在せず、審問は同委員会が任命する個別の審判体により行われていた。その後、1998年に同法改正によって、CHRCから独立して審問・判断を行う準司法的機関として、現在の形態のカナダ人権審判所(Canadian Human Rights Tribunal、以下「CHRT」という。)が設置された¹⁹。

3 制度的差別という考え方

カナダにおいて差別を構造的に把握する上で重要な転機となったのが、1984年に公表された「アベラ報告書」²⁰である。同報告書は、「雇用における平等に関する王立委員会」の委員長であるアベラ判事によって、「雇用における平等」と題して政府に提出された。同報告書においてアベラ判事は、雇用における平等及び差別について、差別を個人の意識の問題というよりも、むしろ慣行や制度に基づく社会構造の問題であると捉え、当事者の自発性に期待するだけでは問題解決は困難であり、法に基づく社会の介入により構造自体を変革しなくてはならないと論じた²¹。同報告書において、アベラ判事が用いた「雇用衡平

(employment equity)」という概念は、当時の米国におけるアファーマティブ・アクションをめぐる論争、すなわちクォータ制や優先採用が「逆差別」に当たるとではないかという議論を避けるため、カナダ独自の差別是正策を示すものとして提示された²²。アベラ判事が求めたのは、特定集団に対する機械的なクォータ制の導入ではなく、女性、先住民、障害者及び可視的少数者(人種的マイノリティ)の雇用機会を不当に妨げてきた慣行を見直し、制度的差別を除去することによって、雇用における衡平な機会を実質的に確保することであった。

同報告書の考え方を取り入れ、1987年にはカナダ最高裁判所が制度的差別(systemic discrimination)を認定し、人権審判所²³の命令を適法と判示した²⁴。その後、制度的差別という概念は、連邦人権法上の雇用差別事案にとどまらず、カナダの人権法制において、制度や慣行に根ざした不利益を把握し、将来に向けた是正を基礎づける概念として重要な意味を持つようになった。

4 雇用衡平法の制定

アベラ報告書を踏まえ、能力と無関係な理由によって何人も雇用機会及び利益を否定されることがないようにし、かつ、指定集団が直面する制度的障壁(systemic barriers)が特定され除去されることを確保するため²⁵、1986年に雇用衡平法²⁶が制定された。同法は、100人以上を雇用する連邦管轄下の民間部門及び公営企業に対し、女性、先住民、障害者及び可視的少数者の4つの指定集団について、職務区分及び賃金範囲ごとの労働者構成並びに採用・昇進・解雇に係る状況を毎年雇用移民大臣に報告することを義務付けるとともに、当該指定集団の代表性を、当該使用者の職場における労働者全体又は当該使用者の採用母集団における構成割合に見合ったものとするため、数値目標及び達成時期を含むアファーマティブ・アクション計画を作成することを求めるなど、より積極的に規制・監督する方向へと舵が切られた²⁷。

その後、同法は、1995年に新たに制定された雇用衡平法によって全面的に見直された²⁸。見直し後の雇用衡平法により、①従来適用対象外であった連邦政府の省庁等及び100人以上を雇用するその他の公的部門(カナダ軍及び王立カナダ騎馬警察(RCMP))にも適用範囲が拡大された²⁹。また、②使用者の責務がより明確化され³⁰、指定集団の構成員の採用及び昇進のための短期的な数値目標を含む雇用衡平計画の策定・実施に加え、監視及び評価が求められることとなった。

さらに、③CHRCの権限強化及びCHRT(雇用衡平事案を聴取する場合には雇用衡平審査審判所と呼称される)の命令に連邦裁判所の命令と同一の効力を付与する等の法の遵守を確保するための措置が設けられた³¹。

ここで重要なのは、雇用衡平法が、差別が現実には発生し、個別の労働者が申立てを行ってから初めて対応する制度ではないという点である。同法は、使用者に対し、職場における代表性の偏りや制度的障壁を継続的に把握し、是正することを求める。つまり、個別の差別的取扱いを事後的に救済するだけでなく、具体的な差別事案が発生する前に、構造的な不平等を可視化し、改善する制度として位置付けられている。

5 日本への示唆

これまで見てきたとおり、カナダでは、オンタリオ州における戦後人権政策の展開を出発点として、雇用、住宅、サービス提供等における差別を一体として規律する人権法制が形成され、その後、各州及び連邦において、雇用差別を含む包括的な差別禁止法制が整備された。そこでは、職場における差別も、社会生活における平等な参加を妨げる人権侵害として把握され、人権委員会や人権審判所といった専門機関による救済・是正の対象とされてきた。

このように雇用差別を人権問題として位置付けることにより、差別禁止の射程は、あらかじめ限定された労働条件規制の枠内にとどまらないものとなる。特に、カナダでは、アベラ報告書及びその後の判例等を通じて、差別は個人の差別意思や明示的な不利益取扱いに限られるものではなく、制度や慣行の中に組み込まれ得る不利益として把握されてきた。募集、採用、配置、昇進、賃金決定等に関する一見中立的な手続や基準であっても、特定の集団を継続的に排除し、又は不利な地位に置く場合には、制度的差別として是正の対象となり得る。このような考え方は、不公正な結果が生じているのであれば、その原因となっている仕組みを見直し、社会としては是正していくべきであるという発想につながっている。

これに対し、日本の雇用差別規制は、労働法制の枠組みの中で、個別の事業主の義務として構成されてきた。労働基準法、男女雇用機会均等法、障害者雇用促進法等の差別禁止規定を有する各法令は、それぞれ重要な役割を果たしているものの、禁止される差別事由、対象場面及び履行確保の手法は、各法の目的と構造に応じて限定されている。このような法規制の構造の下では、罰則を伴う規定についてはもとより、

罰則を伴わない規定についても、法的安定性や行政による統一的な指導可能性の観点から、禁止される行為や対象場面をできる限り明確に画定することが重視されやすい。男女雇用機会均等法上の間接差別禁止規定が、厚生労働省令で定める一定の措置に限定されていることは、その一例である。

このような規制設計は、明示的な差別的取扱いを抑止し、事業主に対して一定の予測可能性を与えるという意味では重要である。しかし、カナダにおける議論で見てきたとおり、雇用差別の問題は、常に差別意思を有する者による明示的な不利益取扱いとして現れるわけではない。職場における制度や慣行が、外形上は中立的に運用されていても、結果として特定の属性を有する者に不利に作用し、就業の機会や能力発揮を制約することがある。このような構造的な差別は、差別意思の有無や個別の違反行為の存否に着目するだけでは、十分に捉えることができない。

そうであるならば、雇用差別規制に必要なのは、禁止される行為をあらかじめ狭く限定し、違反の有無を個別に判断し、違法性が認められた場合にそれを是正する仕組みだけではない。むしろ、職場において不公正な結果を生じさせている制度や慣行を可視化し、その背景にある要因を分析し、事業主による改善を促す仕組みが必要である。そのためには、専門的知見を有する公的機関が、個別紛争の処理にとどまらず、事業主に対する助言、指導、調査、勧告等を通じて、職場環境や雇用管理の改善に関与する制度的基盤を強化することが重要となる。

また、この点は、ハラスメント規制を考える上でも重要な示唆を有する。カナダでは、人権法制の下、法定差別禁止事由に関連するハラスメントは差別として扱われている。一方、日本では、ハラスメント規制はいずれも、労働者の就業環境が害されることを防止するため、事業主に雇用管理上の措置を義務付ける構造を採っている。そのうち、セクシュアルハラスメント及び妊娠・出産等に関するハラスメントは、性別による差別が行われないことを基本理念とする男女雇用機会均等法に規定されているため、差別禁止との接点を有している。しかしながら、育児休業等に関するハラスメント、パワーハラスメント及びカスタマーハラスメント³²は、それぞれ育児・介護休業法又は労働施策総合推進法に規定され、職業生活と家庭生活との両立、就業環境の保護等の雇用政策上の目的を実現するための規制として構成されている。日本においてハラスメントが差別の一類型として扱われてこなかった背景には、そもそも差別禁止を人権保障の問題として捉える視点が十分に浸透してこ

なかったことも関係していると考えられる。

このように、ハラスメント規制を各法令の目的に即した事業主規制として構成する場合、何が違法又は不当なハラスメントに該当するかを一義的に画定することが難しい中で、事業主の予測可能性等を考慮すると、ハラスメント行為そのものを直接禁止する制度の採用には慎重にならざるをえないことも理解できる。しかし、ハラスメントも、職場における権力関係や組織上・取引上の関係、慣行等を背景として生じ、労働者の尊厳や職場への参加を損なう人権問題であるという点で、差別規制と共通する構造的課題を有している。日本においても、少なくとも法定差別禁止事由に関連するハラスメントを差別禁止法制の一部として位置付け、行為そのものの違法性を問うことも含め、制度の在り方を再検討する余地があるのではないだろうか。

おわりに

本稿では、カナダにおける人権法制の形成と雇用差別規制の展開を概観してきた。そこから得られる最も重要な示唆は、雇用差別が、単に労働条件をめぐる個別的な紛争としてではなく、働く者の尊厳、平等及び社会参加に関わる人権問題として位置付けられてきた点にあり、違反行為を処罰し、又は事業主の義務違反を是正する仕組みにとどまらず、誰もが公正に取り扱われる職場の実現に向けた継続的な取組を促す仕組みが制度化されていることである。

もちろん、歴史的・制度的背景を異にするカナダの人権法制を、日本にそのまま採り入れることはできない。しかし、雇用差別を、働く者の尊厳と社会参加を保障するための人権問題として捉え、制度や慣行を見直していく仕組みを構築するという視点は、日本における今後の雇用差別規制を考える上でも重要である。

【注】

- 1 菅野和夫＝山川隆一『労働法〔第十三版〕』（弘文堂、2024）277-278頁、303頁。
- 2 日原雪恵「カナダにおける実質的平等志向の差別概念の展開と差別の救済－包括的・実効的な雇用差別禁止法制の発展に向けて」日本労働研究雑誌751号（2023）139頁。
- 3 1951年に Fair Employment Practices Act (S.O. 1951, c. 24. 雇用及び労働組合加入における人種、信条、皮膚の色、国籍、祖先又は出身地を理由とする差別の禁止。) 及び Female Employees Fair Remuneration Act (S.O. 1951, c. 26. 女性労働者に対する同一労働同一賃金の保障。)、1954年に Fair Accommodation Practices Act (S.O. 1954, c. 28. 公共の場所における人種、信条、皮膚の色、国籍、祖先又は出身地を理由とする差別の禁止。1961年改正(S.O. 1960-61, c. 28) により、一定の賃貸住宅における差別の禁止も追

- 加。)が制定された。
- 4 An Act to Establish The Ontario Anti-Discrimination Commission, S.O. 1958, c. 70.
 - 5 The Ontario Human Rights Code, 1961-62, S.O. 1961-62, c. 93. なお、同法典制定時の法定差別禁止事由は、人種、信条、皮膚の色、国籍、祖先及び出身地であり、性別及び婚姻上の地位が追加されたのは1972年であった (Dominique Clément, Will Silver and Daniel Trotter, *The Evolution of Human Rights in Canada* (Canadian Human Rights Commission, 2012), p. 16, Ontario Human Rights Commission, “Appendix 2: Human rights: the historical context,” *Teaching Human Rights in Ontario: A Guide for Ontario Schools*, <https://www.ohrc.on.ca/en/teaching-human-rights-ontario-guide-ontario-schools/appendix-2-human-rights-historical-context> (最終閲覧日2026年7月13日))。
 - 6 同法典は、以下の点において画期的であった。すなわち、第一に、常勤の人権調査官を配置し、調停手続(process of conciliation)及び和解の内容(settlements)の履行を確保しうる正式な審問手続(formal inquiries)を備えた実効的な執行体制を有していた。第二に、人権委員会に対し、人権教育及び人権促進のための権限を付与していた。第三に、救済措置として、違反者に対し、罰金の支払い、謝罪、労働者の復職又は交渉による和解への同意を求めるといった建設的な内容が含まれていた (Clémentほか・前掲注(5)16頁)。なお、オンタリオ州における戦後の人権政策の形成から1962年人権法典の制定に至る経緯については、R. Brian Howe, “The Evolution of Human Rights Policy in Ontario,” *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 24, No. 4 (1991), pp. 787-793を参照。
 - 7 Human Rights Code of British Columbia Act, S.B.C. 1973, c. 119, ss. 3, 8 and 9.
 - 8 GATE v. Vancouver Sun事件において、同性愛者団体の機関紙 Gay Tideの購読広告掲載拒否について人権審問委員会が性的指向に関する最初の認容判断を行ったが、同判断はその後の上訴手続で覆され、最終的にカナダ最高裁もGATE側の上訴を棄却した (Gay Alliance Toward Equality v. Vancouver Sun, [1979] 2 S.C.R. 435, Clémentほか・前掲注(5)74頁注137)。
 - 9 Clémentほか・前掲注(5)21頁、24-25頁。なお、当初、人権委員会及び審問委員会は「合理的な理由」条項を広く解釈し、一種の「公正性」テストに近い運用が行われていたが、次第に狭く解釈するようになり、列挙事由に類似する事由に限定するよう変化した。しかし、それでも限定列挙型の人権法典と比べれば拡張的であった。同条項の適用範囲をめぐっては、法の射程及び意味が不確実であるとの政治的反発を招き、1984年にブリティッシュ・コロンビア州人権法典は廃止され、「合理的な理由」条項を含まないHuman Rights Actに置き換えられた。これにより、人権委員会は廃止され、差別禁止の対象も列挙された差別事由に基づく取扱いへと限定されることとなった (Human Rights Act, S.B.C. 1984, c. 22, ss. 2, 7 and 8, Donna Greschner and Mark Prescott, “Should the CHRA Mirror the Charter?” in *Women and the Canadian Human Rights Act: A Collection of Policy Research Reports* (Ottawa: Status of Women Canada, 1999), pp. 13-14, Appendix C, <https://publications.gc.ca/collections/Collection/SW21-43-1999E-2.pdf> (最終閲覧日2026年7月13日))。
 - 10 Canadian Human Rights Act, R.S.C. 1985, c. H-6. なお、制定時における同法の引用はCanadian Human Rights Act, S.C. 1976-77, c. 33である。
 - 11 Ontario Human Rights Commission・前掲注(5)、日原・前掲注(2)139頁。
 - 12 Constitution Act, 1867, 30 & 31 Vict., c. 3 (U.K.), ss. 91, 92. なお、カナダの憲法は制定法に加え、立法文書や慣習のルールをも含むものとされていることから、本稿では、個別法令名を指す用語として、Constitution Actを憲法法と訳す。
 - 13 Soma Ray-Ellis, *Halsbury’s Laws of Canada: Discrimination and Human Rights*, 1st ed., 2022 Reissue (LexisNexis Canada, 2022), HDH-28-HDH-31.
 - 14 カナダにおける人権委員会及び人権審判所の制度枠組みとその運用については、千谷真美子「カナダにおける間接差別事案の認定と正一人権委員会及び人権審判所の制度枠組みと事例分析」日本労使関係研究協会2026年労働政策研究会議自由論題報告、2026年6月28日 (同報告については『日本労働研究雑誌』特別号 [2027年1月刊行予定] に掲載予定。) 参照。
 - 15 Canadian Human Rights Act, S.C. 1976-77, c. 33, s. 3. 立法時の議論では、ブリティッシュ・コロンビア州人権法典と同様の「合理的理由」条項を採用し、列挙事由に限定されない差別を禁止し得る仕組みとすべきであるとの意見もあった。しかし、司法大臣 (当時) は、権利義務を明確に定義するため禁止差別事由を列挙する方式を採用したものの、規定された差別禁止事由は当時のカナダ及びアメリカの反差別立法の中で最も包括的なものである旨説明している (British Columbia Civil Liberties Association, “Comments on Proposed Canadian Human Rights Act, Bill C-25” (April 10, 1977), and letter from the Minister of Justice to the British Columbia Civil Liberties Association (August 31, 1977), <https://bccla.org/policy-submission/comments-on-proposed-canadian-human-rights-act-bill-c-25/> (最終閲覧日2026年7月13日))。なお、1983年、1996年、2016年及び2017年の改正を経て、現行のカナダ人権法では、人種、出身国又は民族的出自、肌の色、宗教、年齢、性別 (妊娠・出産を含む)、性的指向、性自認又は性別表現、婚姻状況、家庭状況、遺伝的特性、障害、及び恩赦が与えられ又は記録停止が命じられた犯罪に係る有罪判決という13種類が法定差別事由として規定されている (Canadian Human Rights Act, R.S.C. 1985, c. H-6, s.3, 金子匡良「カナダ人権法の改革—2000年以降の法改正を中心に」神奈川法学51巻3号 (2019) 53-56頁)。
 - 16 Canadian Human Rights Act, S.C. 1976-77, c. 33, s. 11.
 - 17 なお、同法は、差別禁止に関する規定に加え、政府が保有する自己に関する私的情報へのアクセス及び訂正を求める権利を認めた点においても、当時としては革新的な内容を含むものと評価されている (Clémentほか・前掲注(5)26頁)。
 - 18 Nancy Holmes, *The Canadian Human Rights Act: Processing Complaints of Discrimination*, BP-394E (Law and Government Division, Parliamentary Research Branch, Library of Parliament, 1997), <https://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/BP/bp394-e.htm> (最終閲覧日2026年7月13日)。
 - 19 Canadian Human Rights Tribunal, “Our history,” <https://www.chrt-tcdp.gc.ca/en/about-us/our-history> (最終閲覧日2026年7月13日)。
 - 20 Rosalie Silberman Abella (Commissioner), *Report of the Commission on Equality in Employment* (Minister of Supply and Services Canada, 1984).
 - 21 窪誠「共生社会型人権ビジョンのありかた—カナダ構造的差別アプローチから学ぶこと—」神奈川法学51巻3号 (2019) 31-32頁。
 - 22 Public Service Commission of Canada, *History of Employment Equity in the Public Service and the Public Service Commission of Canada* (2011), p.20, https://publications.gc.ca/collections/collection_2012/cfp-psc/SC3-159-2011-eng.pdf (最終閲覧日2026年7月13日)、Clémentほか・前掲注(5)36頁。
 - 23 現行のCHRTは1998年カナダ人権法改正に基づき設置されたものであり、ここでいう人権審判所は現行のCHRTとは異なることに留意。
 - 24 Canadian National Railway Co. v. Canada (Canadian Human Rights Commission), [1987] 1 S.C.R. 1114 [Action Travail des Femmes]. 同事件において、カナダ最高裁判所は、アベラ報告書を引用しつつ、「雇用の文脈における制度的差別とは、募集、採用及び昇進に関する確立された手続が通常通りに運用されることによって生じる差別であり、それらの手続のいずれも、必ずしも差別を助長することを目的として設計されているわけではない。この差別は、不利益を受ける集団が排除されることそれ

- 自体によって、さらに強化される。なぜなら、当該集団の内外の双方において、その排除が「自然な」力の結果、例えば女性は「単にその仕事ができない」という結果、生じているのであるという信念を助長するからである（アベラ報告書9-10頁参照）。制度的差別に対抗するためには、否定的な慣行と否定的な態度の双方に異議を唱え、それらを抑制しう風土を作り出すことが不可欠である。」と判示した（下線は筆者による。）。
- 25 Public Service Commission of Canada・前掲注(22)21頁。
- 26 Employment Equity Act, S.C. 1986, c. 31.
- 27 木村愛子「カナダ雇用衡平法の改正とインパクト」世界の労働47巻4号（1997）23頁、山崎憲「第2章 カナダ」労働政策研究・研修機構編『諸外国における職務評価を通じた均等賃金促進の取り組みに関する調査』JILPT資料シリーズNo.103（2012）32頁、Russell G. Juriansz, "Recent Developments in Canadian Law: Anti-Discrimination Law Part II," *Ottawa Law Review*, Vol. 19, No. 3 (1987), pp. 684-685.
- 28 Employment Equity Act, S.C. 1995, c. 44.
- 29 *Id.* s. 4.
- 30 1995年雇用衡平法の適用対象となる使用者は、雇用衡平を実現するために、以下の4つの主要な義務を負う。
- ①自らが雇用する労働者の労働者構成に関する情報を収集すること
 - ②指定集団が過少に代表されていないことを把握するための分析を職種区分ごとに行うこと
 - ③何が雇用上の障壁となっているのかを特定するため、雇用制度、方針及び慣行の見直しを行うこと
 - ④雇用衡平計画を策定し、これを実施するとともにその実施状況を継続的に点検すること
- なお、使用者は、雇用衡平を実現するにあたり、合理的配慮（reasonable accommodations）を行うことが求められている。ここで求められる合理的配慮とは、使用者が自ら雇用する労働者の職種区分ごとに、指定集団に属する者が、カナダ全体の労働市場における当該集団の構成比、又は資格若しくは地理的範囲に照らして当該使用者が合理的に労働者を採用し得る労働市場の範囲における当該集団の構成比を反映した程度の代表性を達成することを確保するために必要な措置をいう。ただし、当該義務は、使用者に過度の負担を課す措置、資格を欠く者の雇用又は昇進を求める措置、新たな職の創設を求める措置、さらには、公共部門において 公共サービス雇用法（Public Service Employment Act, S.C. 2003, c. 22）が能力主義に基づく採用又は昇進を要請している場合に、これに反する採用又は昇進を求める措置にまで及ぶものではない（Employment Equity Act, S.C. 1995, c. 44, ss. 5-21、Ray-Ellis・前掲注(13)HDH-323）。
- 31 木村・前掲注(27)24-25頁、Employment and Social Development Canada, "Overview of policy issues and background - Employment Equity Act review," <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/employment-equity/reports/act-review-overview-background-policy-issues.html>（最終閲覧日2026年7月13日）。
- 32 カスタマーハラスメントに関する事業主の防止措置義務は、令和7年法律第63号により労働施策総合推進法に新設され、2026年10月1日に施行される。なお、同改正では、併せて、男女雇用機会均等法に求職者等に対するセクシュアルハラスメントに関する事業主の防止措置義務も新設され、同日に施行される。

連合・連合総研共催 「賃金構造の分析に関するシンポジウム」を開催

連合総研は、2026年7月9日、連合と共催で「賃金構造の分析に関するシンポジウム」を開催し、労働組合役職員、企業・団体関係者、研究者、報道関係者など約250人にご参加いただきました。

本シンポジウムでは、「賃金構造の分析に関する調査研究委員会」の成果として取りまとめた報告書『多様な人材の活躍に向けた人事・賃金制度改訂と労働組合の役割』（2026年6月公表）をもとに、議論が行われました。

冒頭、鬼丸朋子氏（中央大学経済学部教授、本調査研究委員会主査）から、「総論および雇用形態間格差是正に向けた人事・賃金制度改訂」と題して報告がありました。鬼丸主査は、雇用形態間格差是正に向けた取り組みを紹介したうえで、労働組合が職場で働く人々の声をきめ細かく把握して制度に反映し、制度改訂後も運用状況を確認しながら、中長期的に改善を続けることが重要であると指摘しました。

続いて、田口和雄氏（高千穂大学経営学部教授、本調査研究委員会委員）から、「正社員内格差是正に向けた人事・賃金制度改訂」と題して報告がありました。田口委員は、地域限定職をはじめとする正社員区分の見直し、区分間の柔軟な転換、基本給や手当による処遇差の設定などの事例を紹介し、制度改訂後も適切に運用し、人材が活躍できる環境を整えていくことが課題になると述べました。

次に、新沼かつら氏（連合 労働条件・中小地域対策局局長、本調査研究委員会委員）は、労使協議の頻度の高さ、多層的な組織体制、非正規雇用で働く仲間の組織化など、日常的なコミュニケーションの積み重ねが建設的な労使関係と制度改訂の基盤になることを報告しました。

さらに、青木宏之氏（香川大学経済学部教授、本調査研究委員会委員）は、労働組合には、組合員への説明と意見集約、格差是正、不利益変更への対応、制度導入後の検証などを通じて、多様な「公正さ」を調整し、構築していく役割があると指摘しました。

また、鬼丸主査から、本研究の到達点として、労働組合名を公表したケースレコードを取りまとめ、良好な労使関係を支えるコミュニケーションに積

極的に取り組む労働組合の姿と、制度改訂において労働組合が果たす役割を横断的に示せたことを挙げるとともに、今後の課題として、賃金水準を含む制度改訂の実態、会社側の視点、上部団体や労働組合のない職場の状況、組合執行部と職場との情報量の差などをさらに検討する必要があると述べました。

質疑応答では、不合理な格差と合理的な処遇差をどのように捉えるか、制度改訂に対する組合員の納得をどう形成するか、組合員への説明責任をどう果たすかなどについて、活発な意見交換が行われました。鬼丸主査は、組合員に制度改訂を「はら落ち」してもらうためには、労働組合が信頼される存在となり、当たり前の取り組みを泥臭く続けることが重要であり、手間暇とコストをかけなければ生み出されないものにも目を向ける必要があると述べました。

※シンポジウムの詳細については、連合総研ホームページ（<https://www.rengoken.or.jp/info/2026/07/131232.html>）を参照してください。



【事務局より】

2024年6月から2026年2月まで、12回の研究委員会を開催するとともに、多様な業種の11労働組合に2回ずつ聞き取り調査を行った本研究は、今回のシンポジウムをもって一区切りを迎えました。調査にご協力いただいた労働組合・産別の皆様、精力的にご議論いただいた委員の先生方、研究の取りまとめにご尽力いただいた鬼丸主査に、改めて感謝申し上げます。

本研究を通じて、人事・賃金制度改訂は労使の合意をもって完結するものではなく、日常的な対話を土台に、制度導入後も運用を確認し、残された課題の改善を積み重ねていくことの重要性が明らかになりました。本報告書が、多様な人材が活躍できる職場と公正な処遇の実現に向け、今後の労使の議論に活用されることを期待しています。



九段南だより

連合総研副所長 山脇 義光

社会変容とデジタル化の時代に求められる 組織内対話の再構築

私は四半世紀を超える期間、組合専従として労働運動に携わってきました。この間、働く人々を取り巻く環境は大きく変化しました。雇用形態の多様化、若年層の価値観の変化、コロナ禍による生活様式の転換などの社会変容は、働く人々の「時間」「場所」「人間関係」を揺さぶり、労働組合の活動基盤にも影響を及ぼしました。なかでも労働組合役員と労働者間の「組織内対話」は、時代の変化を最も強く受けた領域のひとつです。組合専従となった当時、組合員や未組織労働者との関係構築は、日常的な対話や職場集会、事務所での相談対応を含め、ほぼすべてが対面でした。

しかし、働く場の分散化やコミュニケーション様式の変容が進み、従来の対話基盤は弱まりつつあります。職場で自然発生的に生まれていた対話は減少し、また若年層を中心に対面は敷居が高いと感じられ、組合との接点が細る傾向も見られます。こうした変容は、組織内対話の再構築を不可避の課題として突きつけています。

その中で、デジタル化は「光」と「影」の双方をもたらしました。光の側面として、チャットやSNS、オンライン相談、AIによるFAQ対応などは、接点の薄かった層がアクセスする有効な手段となりつつあります。若年層にとって心理的ハードルが低く、これらが対面相談につながるケースも生まれています。働く場が分散する時代において、デジタル化は組合活動の裾野を広げる力を持っています。

一方で、影の面も忘れてはなりません。オンラインのやり取りは情報伝達には適していますが、組合活動の基盤である「信頼関係の構築」には十分とはいえません。匿名性が高い相談は背景の把握が難しく、深刻な兆候を見逃す恐れもあります。デジタル環境にアクセスしづらい層が取り残される懸念もあります。さらに、オンライン上の反応やデータは断片的で、職場の空気感や人間関係の微妙な変化を捉えることは

困難です。デジタル化が進むほど、対話の「質」をどう担保するかが課題となります。

こうした光と影を踏まえると、組織内対話の再構築には、対面とデジタルの「役割分担」の再設計が不可欠です。デジタル相談は「軽い接点」として初期対応を担い、必要に応じて対面相談へ誘導する二段階型モデルも有効といえます。オンラインでの反応やデータは傾向を把握する手がかりになりますが、それだけに依存せず、職場巡回や小規模な対面集会、個別相談を組み合わせる複線的な双方向のコミュニケーションによって、職場の実態を立体的に把握することが重要です。

また、組合役員の役割も変化を迫られています。対面を前提とした従前の経験則に基づく判断が難しくなる一方、オンライン上の反応やデータを読み解く力が求められます。デジタルツールを使いこなすだけでなく、対面とオンラインを適切に使い分け、対話の質を「設計」する役割が重要になります。

社会変容とデジタル化の光と影を踏まえた対面とデジタルを補完する対話様式の構築。若年層や家庭的責任を担う者はもとより、未組織労働者などとの接点を広げつつ、包摂的な信頼関係を築くこと。複線的な双方向の対話による職場実態の把握。各労働組合には、それぞれが置かれた状況に即して、これらを戦略的課題として進めていくことが必要とされています。

さて、7月31日付で木村主任研究員(内閣府)が帰任し、8月1日付で小島主任研究員(内閣府)と内田主任研究員(電機連合)が着任しました。また、8月31日付で千谷主任研究員(厚生労働省)が帰任し、9月1日付で新垣主任研究員(厚生労働省)が着任しました。今後ともご支援のほどよろしくお願いいたします。

『アートの仕事地図
 どうしたら、文化芸術の世界で働けるのか?』

「はしご」から「ダンス」へ
 キャリアの新たな創り方

連合総研主幹研究員 中村 天江



高山 健太郎 著
 クロスメディア・パブリッ
 シング
 定価 1,800 円（税別）

美術館や舞台鑑賞が大好きな私にとって、文化芸術領域で働く人々は憧れの存在だ。ただ一般に、熱烈な愛好家のいる領域は、「給料は安くてもいいから関わりたい」という人が次々参入するため、企画・運営側に権力が集中し、パワハラやセクハラ、また、劣悪な労働条件や労働環境といった問題が生じやすい。とくに文化芸術領域は、各団体の収益力に大きなばらつきがあり、フリーランスなど就業形態も多様なため、働き方を巡る問題は複雑である。

2015年に労働研究者としてロンドンに出張した際、たまたまアーツカウンシル東京の方と出会ったのが縁となり、文化芸術領域の働き方やキャリア形成について知る機会に恵まれた。そして、アーツカウンシル東京のキャパシティビルディング講座に参加した本書の著者・高山健太郎

氏と知り合った。高山氏は2023年、文化芸術分野に特化しているという点では日本初の「ART JOB FAIR (AJF)」を立ち上げ、最近では京都の文化の仕事に特化した「CULTURAL JOB FAIR」も手掛けている。

毎年のAJFにわずかではあるが関わる中で、評者は文化芸術分野における働き方のアップデートや待遇改善、また、人材を求める団体と働きたい人々を結びつける大切さを痛感してきた。労働研究者の視点からすると、民間の先進企業に比べ、文化芸術分野は働き方に関する課題が手つかずのままで遅れている。その分、伸びしろは大きく、とくにクリエイターが集結する領域だからこそ、内部から新たな取り組みが生まれ、飛躍する可能性が高いようにも見える。

こうした文化芸術分野の仕事とキャリアの「今」と「これから」の見取り図を与えてくれるのが『アートの仕事地図 どうしたら、文化芸術の世界で働けるのか?』だ。高山氏はまず、芸術家だけが注目されがちなアートの仕事の裾野の広さを示す。作品を生み出すには、制作や技術、運営、広報、マネジメントなど多岐にわたる「アートワーカー」の力が不可欠だ。

アートワーカーの働き方や労働条件は、職種だけでなく、都市や地域という「場」、公共や市場という「制度」、美術や演劇という「ジャンル」、コンテンツやファインアートという「時間軸」にも影響される。就業形態も、企業の正社員だけでなく有期雇用契約やフリーランス、仲間同士での事業化な

ど様々だ。これだけ多種多様な関わり方があるとなると、おのずとキャリアパスも千差万別となる。そこでロールモデルを紹介する。新卒で飛び込む、未経験で転職する、経験を活かし活躍している方々がキャリア観と仕事観を語る。そのうえで高山氏がビジネスとアートの相乗効果を描く。

この本が伝えるのは、文化芸術領域で働く可能性の大きさだ。近年では人材不足も深刻化し、潜在的な就職希望者と人材ニーズを結びつける重要性も高まっている。したがって、各団体や業界として働き方の見直しや待遇改善が重要なのはいうまでもない。他分野の民間企業の好事例などと比較しながら読むことで、課題が立体的に見えるだろう。

この本のキーメッセージはもう一つある。企業内のキャリア形成では、昇進や専門性の積み重ねといった「はしご(ラダー)」を登るイメージが使われる。しかし、文化芸術の領域では、偶然の出会いや関わりが、仕事の幅を広げ、キャリアを発展させることが珍しくない。「その時々」に鳴っている音楽に耳を澄ませ、状況に応じてステップを踏み変えていくキャリア観、つまり「ダンス」がキャリアを拓くのである。

あらかじめ決められたはしごだけでは足りない。むしろ、ダンスのような経験の積み重ねと編集が、個人の自己実現と文化芸術の作品創造を支える。その柔軟さを育むには何が必要か。アートワークはキャリアの創り方を進化させる営みでもある。

若年者の就業およびキャリアに関する調査2026

データでみる若年者の就業とキャリア

連合と連合総研は、2026年6月に「若年者の就業およびキャリアに関する調査2026」を実施した。本調査は、就労経験のある若年者を対象として就業およびキャリアに関する意識・実態を把握することを目的として実施したものである。本稿では、アンケート調査結果のうち、一部を紹介する。

<アンケート調査実施概要>

調査名:「若年者の就業およびキャリアに関する調査2026」

実施期間:2026年6月22日～2026年6月24日

回答者:就労経験のある全国の25～34歳の1,000名¹

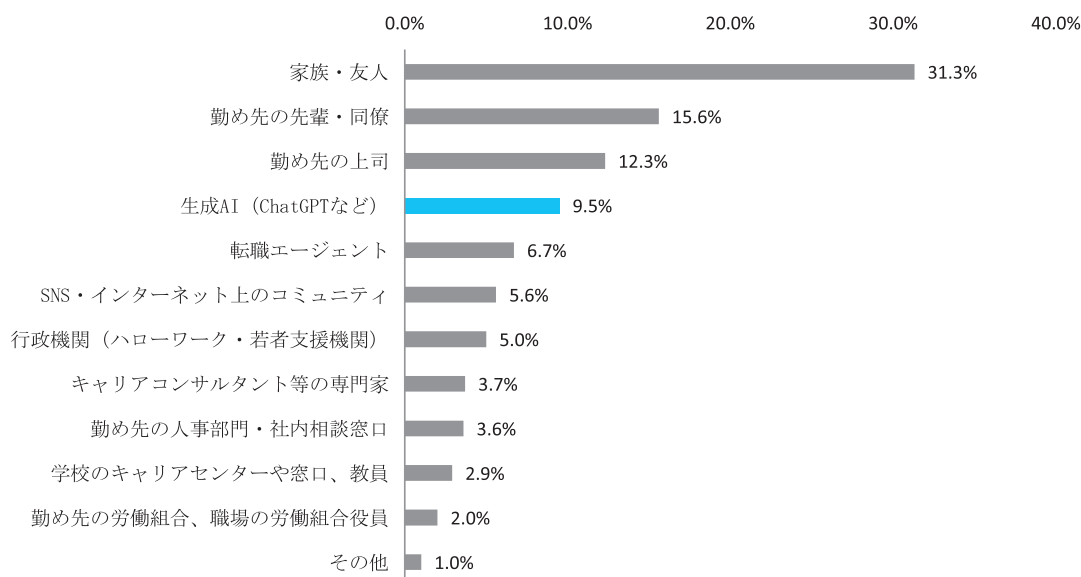
キャリアの相談先として生成AIを挙げた人は約1割

キャリアについて実際に相談したことがある、または相談できる相手(複数回答)として、「生成AI

(ChatGPTなど)」を挙げた人は95人(9.5%)であった。割合自体は1割に満たないものの、相談先に関する選択肢の中では、家族・友人、勤め先の先輩・同僚、勤め先の上司に次いで4番目に高く、転職エージェントやSNS、行政機関などを上回った(図表1)。

もっとも、本設問では、実際に相談した経験があるのか、相談できる相手として認識しているだけなのかを区別していない。そのため、生成AIが実際のキャリア相談に広く利用されているとまでは必ずしもいえないが、若年者にとってキャリアについて相談できる選択肢の一つとして一定の位置を占めていることがわかる。生成AIの普及が進むなか、こうしたキャリア相談における位置づけが今後どのように変化していくのか、引き続き注目していく必要がある。

図表1 キャリアについて実際に相談したことがある、または相談できる相手



注:全回答者(n=1,000)を対象とした複数回答の集計。割合は全回答者を分母として算出している。「誰にも相談しなかった・相談しない」(125人、12.5%)、「キャリアについて悩んだことはない・悩むことはない」(165人、16.5%)、「わからない」(208人、20.8%)は図表から除外している。

キャリアの方向性は一様ではない

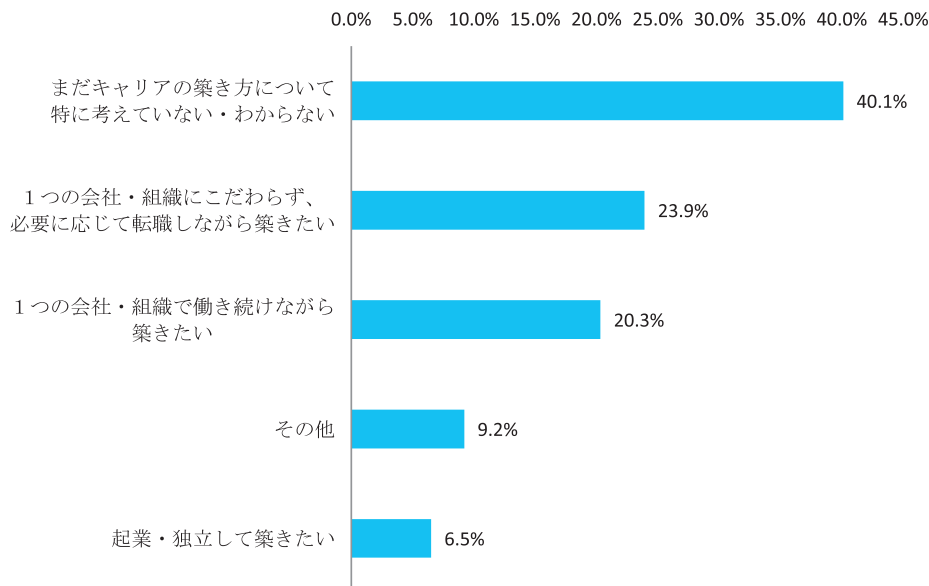
生成AIなどキャリアの「相談先」の選択肢が広がる一方で、今後のキャリアそのものをどう築いていくかについては、若年者の間でどのような意識がみられるのだろうか。

今後のキャリアの築き方について、「未検討・わからない」と回答した人が40.1%と最も多く、全体の約4割を占めた。一方、「勤務先にこだわらず、必要

に応じて転職する」は23.9%、「1社・組織で働き続ける」は20.3%であり、両者の割合は比較的近い。「起業・独立」は6.5%であった（図表2）。

この結果で注目されるのは、「1社で働き続ける」「必要に応じて転職する」といった明確な方向性を示した層だけでなく、今後のキャリアの方向性そのものをまだ定めていない層が最も多い点である。

図表2 今後のキャリアの築き方の方向性



注：全回答者（n=1,000）を対象とした単一回答の集計。本文では、回答選択肢の一部を簡略化して表記している。

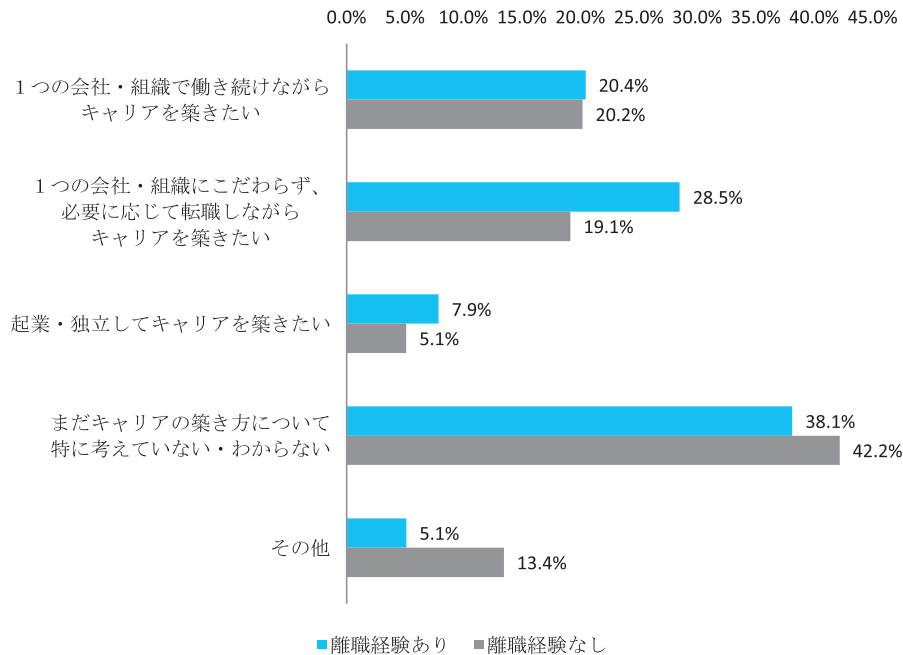
「1社で働き続ける」意向は、 離職経験の有無でほぼ同水準

学校卒業後に就いた勤め先を辞めた経験についてみると、「ある」が50.9%、「ない」が49.1%と、回答者はほぼ半数ずつに分かれている。

離職経験の有無別に今後のキャリアの築き方をみると、「勤務先にこだわらず、必要に応じて転職する」は、離職経験がある人では28.5%と、離職経験がない人の19.1%を上回った。一方、「1社・組織で働き続ける」は、それぞれ20.4%、20.2%とほとんど差がみられない。また、「未検討・わからない」は離職経験がある人で38.1%、ない人で42.2%となり、いずれも最も大きな割合を占めている（図表3）。

離職経験がある人では転職を今後の選択肢とする割合が高いものの、「1社・組織で働き続ける」割合は離職経験の有無でほとんど変わらない。離職経験者の中にも、今後は1社・組織で働き続けたいと考える人が一定程度いることがわかる。

図表3 離職経験の有無別にみた今後のキャリアの築き方



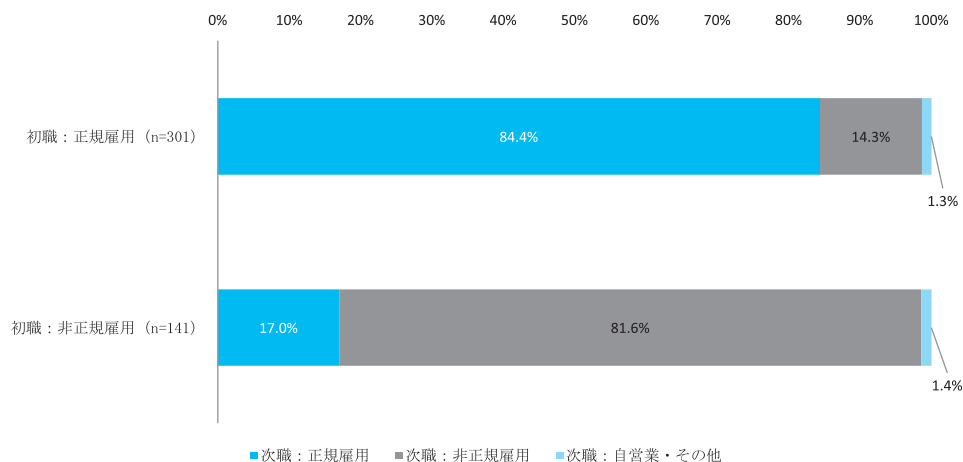
注：全回答者（n=1,000）を対象とした単一回答の集計。離職経験ありは509人、離職経験なしは491人。割合は離職経験の有無ごとに算出している。

初職の雇用形態が次職にも引き継がれる傾向

では、離職経験者は実際にどのような形で次の仕事へ移行しているのだろうか。そこで、学校卒業後

の最初の勤め先を離職し、その後に次の勤め先が決まった人について、初職と次職の雇用形態の関係をみる（図表4）。

図表4 初職の雇用形態別にみた次職の雇用形態



注：学校卒業後に最初の勤め先を辞め、その後に次の勤め先が決まった人のうち、初職の雇用形態が正規雇用または非正規雇用だった442人を対象とした。割合は初職の雇用形態ごとに算出している。正規雇用は正社員・正規職員、非正規雇用は契約社員、派遣社員、パート・アルバイトを指す。初職が自営業・フリーランスまたはその他だった人は除外している。

初職の雇用形態が正規雇用の人では、次職も正規雇用の割合が84.4%を占め、非正規雇用となった割合は14.3%であった。これに対し、初職が非正規雇用の人では、次職が正規雇用の割合は17.0%にとどまり、次職も非正規雇用の割合が81.6%を占めた。離職後に雇用形態が変わる人は必ずしも多くなく、初職と次職で同じ雇用形態となる割合が高い。

また、図表には示していないが、初職が正規雇用だった人の次職への移行を性別にみても、次職が非正規雇用となった割合は男性14.6%、女性14.2%であり、ほとんど差はみられなかった。これらの結果から、本調査では、次職の雇用形態には初職の雇用形態による大きな違いがみられる。

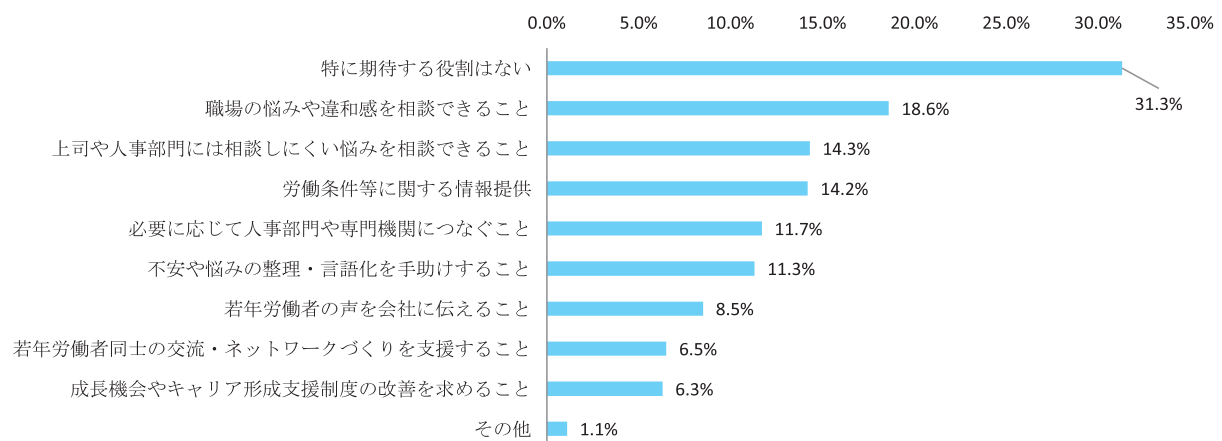
図表1では、キャリアについて相談したことがある、または相談できる相手として「勤め先の労働組合」を挙げた人は2.0%にとどまった。では、若年者は労働組合にどのような役割を期待しているのだろうか。最後に、キャリアに不安や迷いを感じた際、

労働組合に期待する役割をみてみる。

図表5をみると、「特に期待する役割はない」が31.3%となっている。一方で、具体的な役割では、「職場の悩みや違和感を相談できること」が18.6%、「上司や人事部門には相談しにくい悩みを相談できること」が14.3%、「労働条件等に関する情報提供」が14.2%となっている。このほか、「必要に応じて人事部門や専門機関につなぐこと」が11.7%、「不安や悩みの整理・言語化を手助けすること」が11.3%であった。

労働組合を実際の相談先として挙げる人は少なかったものの、図表5からは、職場の悩みの相談や労働条件に関する情報提供など、労働組合が果たせる役割があることがうかがえる。労働組合がどのような相談を受け、どのような情報を提供できるのかを若年者に具体的に伝えることで、キャリア上の不安や悩みに対応する役割をさらに発揮できる可能性があるのではないだろうか。

図表5 キャリアに不安や迷いを感じた際に労働組合に期待する役割



注：全回答者（n=1,000）を対象とした複数回答の集計。割合は全回答者を分母として算出している。「わからない」（250人、25.0%）は図表から除外している。

今回紹介した結果からは、キャリアの方向性や離職経験、雇用形態など、若年者のキャリアをめぐる状況はさまざまであることがわかった。本調査のよ

り詳しい分析結果については、2027年春に刊行予定の連合総研「若年労働者の離職とキャリア形成に関する調査研究」報告書をご覧ください。

【注】

- 1 厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査（令和5年若年者雇用実態調査）」では、若年労働者を満15～34歳の労働者としている。本調査では、若年者のうち一定の就業経験を有する層を対象とする観点から、25歳を下限とした。なお、アンケート調査の回答者は大卒者に限定しておらず、学校卒業後に就労経験のない若年者は調査対象に含まれていない。

（連合総研研究員 鶴岡 純）

INFORMATION

【7月の主な行事】

- 7月1日 所内・研究部門会議
3日 第8回AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会
(主査:新川 敏光 法政大学教授)
7日 第3回経済社会研究委員会(主査:吉川 洋 東京大学名誉教授)
9日 韓国監査研究院との意見交換
9日 連合総研・連合共催「賃金構造の分析に関するシンポジウム」
13日 ドイツ・ボン大学研究者との意見交換
13日 政策研究委員会
15日 所内・研究部門会議
15日 所内成果報告会(講師:麻生 裕子 連合総研主任研究員)
17日 第5回勤労者の働き方と主観的ウェルビーイングに関する調査研究委員会
(主査:齋藤 隆志 明治学院大学教授)
22日 所内勉強会(講師:中村 天江 連合総研主幹研究員)

【8月の主な行事】

- 8月3日 第6回勤労者の働き方と主観的ウェルビーイングに関する調査研究委員会
(主査:齋藤 隆志 明治学院大学教授)
5日 所内・研究部門会議
5日 所内成果報告会(講師:鶴岡 純 連合総研研究員)
18日 連合・連合総研 総合企画会議
19日 所内・研究部門会議
20日 第9回AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究委員会
(主査:新川 敏光 法政大学教授)
31日 第52回勤労者短観アドバイザー会議
31日 第3回勤労者短観特別分析調査研究委員会
(主査:佐藤 香 東京大学名誉教授)

【職員の異動】
<退任>

木村 順治(きむら じゅんじ) 主任研究員
7月31日付退任

【ご挨拶】昨年8月からの1年間という短い間でしたが、官庁からは少し離れた環境で、働く人の立場から日本経済を見直す経験は、様々な気づきのある貴重なものとなりました。本年8月より内閣府に帰任し、人口減少の進む離島地域への支援に関する業務を担当しております。関係者の皆様には大変お世話になり、ありがとうございました。

千谷 真美子(ちや まみこ) 主任研究員
8月31日付退任

【ご挨拶】2024年7月に厚生労働省より着任し、労働者概念の在り方をはじめ、様々な調査研究に携わる機会をいただきました。皆様のおかげで大変充実した日々を過ごすことができ、厚くお礼申し上げます。9月からはJILPTにて、連合総研での経験を今後の職務に活かしてまいります。

<着任>

内田 文子(うちだ ふみこ) 主任研究員
8月1日付着任

【ご挨拶】産業別労働組合の電機連合より着任いたしました。これまで働き方やライフキャリア、障がい者雇用支援、ジェンダー平等などに関する活動に携わってきました。その経験を活かし、現場の皆さんに活用いただけるような調査・研究活動に努めてまいります。どうぞよろしくお願いいたします。

小島 宗一郎(こじま そういちろう) 主任研究員

8月1日付着任

【ご挨拶】内閣府からの出向で着任しました。これまで経済社会総合研究所のほか、消費者庁、金融庁、外務省等で勤務してまいりました。連合総研では、主に雇用や賃金といった観点から日本経済の課題や目指すべき姿を考察してまいりたく、どうかご指導のほどよろしくお願い申し上げます。

新垣 真理(あらかき まり) 主任研究員

9月1日付着任

【ご挨拶】この度着任した新垣と申します。厚生労働省で生活保護や最低賃金、男女雇用機会均等法の業務を経験してまいりました。行政経験から得た視点を踏まえつつ、腰を据えて、労働者・生活者の実情に即した研究に取り組んでまいります。

発行人/市川 正樹

発行日/2026年9月1日

発行/公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0074
東京都千代田区九段南 2-3-14
靖国九段南ビル5階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852

印刷・製本/株式会社コンポーズ・ユニ
〒100-0011
東京都千代田区内幸町 1-3-1
幸ビルディング6階
TEL 03-4330-0741
FAX 03-4330-0730

ISSN 2758-6030

editor

今月号の特集は「越境から考える労働組合」です。私自身が越境の途上にあり、日々、さまざまな人や考え方との出会いに支えられています。今回の特集を通じて、越境で得た人とのつながりや知識、経験を元の組織に持ち帰

り、周囲と分かち合ってこそ次につながるのだとあらためて感じました。本特集が、越境にかかわる方にとって少しでも参考になればうれしく思います。

(鶴岡 純)