

【インタビュー】

富士通労働組合

## 富士通におけるジョブ型人材マネジメント

こばやし 孝三

●富士通労働組合 中央副執行委員長

(インタビュアー：労働調査協議会 小熊 信、中川 敬士)

### 1. 富士通の現在の事業と労働組合の組織

—富士通の現在の事業について教えてください。

お客様や社会の課題解決に向けた、ソリューションサービスビジネスが主体です。その他、サーバーやストレージなどのハードウェアソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション事業があります。また、現在は、お客様のビジネス成長と社会課題の解決に挑むソリューションを、「Fujitsu Uvance」として展開しています。

—現在の組合員はどのくらいですか。また、どのくらいの組合員がサービス事業に従事していますか？

富士通労組の組合員は約4万人です。サービス事業に従事している組合員の割合は、どこで区切るのかが難しいですが、SIやソリューションに直接携わっているシステムエンジニアの他、お客様の課題解決に向けた提案などのコンサルタント的な役割を果たしているBP（ビジネスプロデューサー）、Fujitsu Uvanceのオフリング開発に従事する方を含めれば6割から7割の組合員が従事しているのではないのでしょうか。

—現在ではサービス事業が中心となっているということですが、そうすると以前に比べて組合員数は少なくなっているのでしょうか？

富士通労組としての組合員は増えています。この数年、ビジネスモデル変革として事業の再編が行われ、富士通への業務の集約やグループ会社の統合などの施策が実施されてきましたので、その結果、組合員は増えています。

—企業の統合はいつぐらいのことでしょうか？

事業再編は継続して行われていますが、特に影響が大きかったのは、2020年10月の富士通Japanの設立と、2021年4月のシステムインテグレーション関連ビジネスを行っていた15社の富士通と富士通Japanへの統合です。

## 2. ジョブ型人材マネジメントの導入の経緯

——富士通でのジョブ型人材マネジメントの幹部社員<sup>1</sup>への導入が2020年、全社員への拡大が2022年でした。会社統合も含めて、いろいろなことが同時に進んできたということですね。

2019年に時田社長が就任して以降、パーパスの策定を始め、さまざまなことが進められてきました。今回は、人材マネジメントのフルモデルチェンジとして先行して進めていた、キャリアオーナーシッププログラムや新たな働き方であるWork Life Shift、ポスティング制度、1 on 1 ミーティング、Udemyなどの自律的な学びのプラットフォームの導入など、個人の成長支援のための施策・しくみの仕上げとして、新たな人事制度を導入するという認識でした。まさに、いろいろな制度を同時並行で導入・見直すということでしたが、労働組合としてもある意味で「そのようにしてくれ」という話をしました。

——組合としても一体的な見直しを求めたのはどうしてですか？

制度の導入や見直しを個々に進めると、「何のために」がわかりづらくなると考えたからです。個々に「ポスティング制度を導入します」「これからのキャリアオーナーシップです」と言われたとして、それぞれの制度の趣旨は理解できても、それらがどう関係・関連しているのかまではなかなか伝わらない。また、人事制度の見直しについても、これまでの会社施策を経験している組合員は、「結局は会社都合での見直しではないのか」と受け止めてしまう、との懸念もありました。会社からは、決して会社都合ではなく、「すべての社員が成長・挑戦意欲を持ち続け、さまざまな経験を積み、専門性・スキルを高められるよう、しくみを導入・拡充している。今回の新たな人事制度の導入により、さらに皆さんの挑戦・成長を後押ししていきたい」という発言があったこともあり、そうであれば「全体像」をしっかりと見せてくれとお願いしました。

2021年12月に会社から正式提案を受けましたが、それまで会社とは、「これでは組合員に説明できない」「これじゃダメだ」というやりとりを相当やっています。成長支援のための施策・しくみであるなら、それを全面に出して欲しいということも求めました。また、かなり広範囲な制度の見直し・導入であることから、社長と人事担当執行役員常務から、「何のために制度を見直すのか、しっかりメッセージを発信して欲しい」と要請し、会社提案資料に反映しました。実際の組合員への説明会では、説明する組合役員には、社長と人事担当常務のメッセージは「一言一句もらさず話しなさい」と、徹底しました。ポイントに絞って説明すると、説明する者の主観で、話す内容が変わってしまうのではとの懸念と、何のためにやるのかということを経営者の皆さんに正しく理解してもらわないとうまくいかないと考えたからです。

——組合員に説明する役員の方々は相当苦労されたのではないのでしょうか？

富士通労組は2018年以降、中央とグループ・ブロックという体制で運営していますが、中央が会社と協議する、ブロックは組合員の皆さんと向き合うという役割分担になっています。今回の見直しは、ブロックは正式提案の直前まで内容を知らず、はじめて聞く内容も多かったと思います。勉強もしたでしょうし、説明のリハーサルも何回もやったんじゃないでしょうか。

---

1. 管理職のこと。

## ——組合として会社と考え方の違いはなかった？

考え方としては大きな違いはなかったと思っています。ジョブ型といってもジョブ型「雇用」ではなく、ジョブ型「人材マネジメント」であるとの説明も受けていましたし、全体としてどういう方向を向いているのか、なぜそれをやらないといけないのかが大事であって、そこは会社がいつていることとそれほど大きな違いがないと感じていました。フルモデルチェンジという言葉がいいかどうかはありますが、制度に100点満点のものが無い以上、制度を変えていく、あるいは導入していく、やめるものはやめるというのはありだと考えていましたし、今もそう考えています。

## ——先ほど「会社のためではなく」という話もありました。

そうですね。キャリアオーナーシップの考え方が腹落ちしたからかもしれません。これまではある意味で会社がキャリア（仕事）を与えてくれていた、言い換えれば与えられていたわけで、受け身の状態でした。一方、キャリアオーナーシップは、自分のキャリアは自分で考え行動するという非常に前向きな考え方として受け止めました。キャリアオーナーシップの実現が個人の成長に、そしてその個人の成長が結果的に会社の成長や富士通のめざしているパーパスの実現につながり、それがまた個人に還元されるのであれば、それはそれでいいんじゃないかと。「成長支援のための施策・しくみ」と明確になっており、チャレンジできる環境を整えば、組合員にとってはメリットでしかないと思いました。また、これからは、そういった環境でなければ、やる気のある優秀な人材はやめていってしまう。必ずではないですが、そういうことが起こってくる危機感を持っていました。

## ——人材が流出していく。

競合でいうと外資系コンサルタントなどがあります。流出が沢山あるわけではないと思っていますが、本当に優秀な人はいなくなってしまう。その人たちを繋ぎ止めておきたい。社内にそのような人たちが増えていかないと、後から入ってくる人も、そうなりたいと思わないし、優秀な人材が辞めていってしまう会社は活性化していかないから、それはマイナスでしかない。富士通の社内には優秀な人がいっぱいいます。その人たちが腐ってしまうのはもったいない。いや、もったいないのレベルではありません。

## ——ジョブ型人材マネジメントの導入にあたり、他の組合との情報交換などをしていましたか？

そんなにしていません。あまり時間がなかったんです。とにかく会社はスピード感をもって早くやりたい、スピード感をもってやらないとグローバルで対抗できない、ということでした。一方で、組合としてはスピード感も大切なのは理解しつつ、いかに組合員の皆さんに対して丁寧に説明できるかということは課題でした。丁寧な対応には時間もかかりますので、正式提案から導入まで約6か月は、かなり短期間でした。

### 3. ポスティングの導入

——個人の成長、自律性、ようするに社員が自分で動いていくことがより重視されるようになりました。一方で、会社の資料をみると、DX企業、新しいサービスを作り出していくための見直しという意図も伝わってきます。これまでの人事制度では限界があったのでしょうか。

前制度の基本的な設計・考え方は20数年前のもので、制度疲労をおこしていたと考えています。また、多様性が尊重される時代に、組織の硬直化も課題との認識はありました。業種で縦割りになっていますが、ポスティングを導入してからは業種間の移動も、かなり増えていると思います。

——業種とは？

製造やモビリティ・交通、小売、パブリック（政府・自治体・公共・文教）、ヘルスケア、金融などです。例えば金融を担当しているSEは金融業界から出るとはほぼありませんでした。人によっては1つのお客様しか担当せず、定年を迎えるという事も過去にはありました。しかし、それではイノベーションが起きないんです。例えば、金融を担当してきた人が製造に、自治体の担当者が小売にという移動があっただけなんです。実際はそれほどありませんでした。

——組合員に移動への拒否感があったのでしょうか？

組合員と幹部社員の両方だと思います。幹部社員も優秀な人材ほど手放したくないですし、組合員本人も劇的な変化は望んでいないのでしょう。しかし、入社から最後まで同じ業界でやっていける世の中ではなくなっています。DXの本質はデジタルではなく、トランスフォーメーション（変革）です。富士通のパーパスは「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」ですから、イノベーションを起こすためには、やっぱりいろんな人と交わらないといけない。多様性ですよ。

同時に、キャリアオーナーシップという方向に向かっていました。キャリアは会社が与えてくれるものではなく、キャリアは自分が作っていく、そう思って仕事している方が楽しいし、力も発揮できる。その上で、キャリアは自分が作るのであれば、その実現のためには自分がやりたい仕事に就く、そういうしくみを入れないといけないということでポスティング制度を導入したとの認識です。

——ポスティングが導入される前にはあまり移動はなかったのでしょうか？

ポスティングが導入される前は社内募集制度がありました。しかし、あまり使われていませんでした。ポスティングは幹部社員への登用から導入されましたが、今は組合員の異動も基本はポスティングになっています。

——ポスティングというのは、誰でも手をあげることができるんですか？

誰でも手をあげられます。ただ、「求人票」に書かれている要件を満たしていなければ採用はされませんので、要件を満たさない人は手をあげないと思います。

—これまでの社内募集制度はあまり活用されていなかったのに、なぜポスティングは活用されているのでしょうか？

基本的な異動はポスティングによるものとしたことが、大きいと思います。その上で、自分の職場からポスティングで異動した人が出てきて、僕も私もと考えた人がいるんじゃないでしょうか。また、どういう人材を求めているかといった情報、いわゆる求人情報が整備されたこともあると思います。

—要件というのはジョブディスクリプションで定められているものでしょうか？

ジョブディスクリプションには職務ごとの役割や責任範囲が書かれており、スキルなどは書かれていません。求人情報にはFUJITSU Level<sup>2</sup>の他、勤務地や職務内容、期待する役割やミッション、求められる経験・スキルといったものが書かれており、内容はポスティングのサイトで閲覧することができます。

—ポスティングの選考というのは公平に行われているものでしょうか？

基本的には公平に行われていると思っています。所属長にはポスティングに応募したことも知らされませんので、採用が決まったのちに通知されるしくみになっています。ポスティング制度に対する意見や不満の声は聞こえてきていません。ただ、ポスティングによって人が異動してしまった職場からは「人がいなくなって困る」という話は聞きます。

—組合としてはポスティングの導入には異論はなかったのでしょうか？

異動や上位Levelの変更については、すべてをポスティングにするのではなく、会社主導のアサインも一部残すということでしたし、キャリアオーナーシップの実現、自分の成長のためであるなら、自分で手をあげて異動できるしくみは必要との認識でした。ただし、課題はあるだろうけど、というスタンスでした。

—どのような課題があると考えていましたか？

先にも言いましたが、人が集まる職場と、いなくなる職場が出てくるだろうというものです。言い方が悪いかもかもしれませんが、多くの人があまりやりたくないような仕事は、人材が出ていってしまうだけで人が集まらない。そうなる、そのビジネスを継続することやそこにいる人たちの負荷の問題は出てくると考えていました。

—どのように対処することになったのでしょうか？

部門の本部長がかなり頑張って募集しています。また、会社主導のアサインもあります。「ポスティングでそのビジネスは人がいなくなったからやりません」といえるのだったら、ポスティングだけでいいと思いますが、そういうわけにはいきませんから。この課題は解決しておらず、継続して取り組む課題と認識しています。

---

2. 富士通におけるジョブレベル

——ところで組合員のなかには慣れた職場で仕事を続けたい、という人もいます。ポスティングをしないで同じ職場にいると不利になるということはありませんか？

基本的に不利になることはないと考えています。ただし、例えば、FUJITSU Level 9の人が10に上がりたければ、原則、ポスティングに応募し採用されないと上がりません。レンジ内での昇給はありますので、1年に1回の賃金改定で上がる分だけでいいというのであれば、同じ仕事を続けるという選択もあり得ます。しかし、Levelを上げたければ、ポスティングで応募することが必要になります。

#### 4. グレード、賃金制度の見直し

——ポスティングをしなければ賃金の上がり幅が小さくなるということでした。賃金制度ではどのような見直しがあったのでしょうか？

賃金制度はレンジ制をとっていますが、以前の制度では、グレード間でレンジに重なる部分がありましたが、新しい制度ではレンジの重なりが無くなりました。この重なりを無くしたことが、結果的に、上位Levelに上がることで、賃金の上り幅が大きくなるということになりました。ポスティングをしなければ賃金の上り幅が小さくなるということではなく、そういう制度だということです。

これまでの制度はコンピテンシー（能力の発揮度）で評価していましたので、例えば、グレードG2の人がグレードG4に2段階上がるようなことは基本的にありませんでした。しかし、新しい制度は職務でみているので、スキルがあり当該職務を担えると判断されれば、Level7の人がLevel10や11になることもありえます。もしくはもっと上、Level12以上が幹部社員ですが、このLevelにあがることも可能な制度になっています。

——ジョブを明確なものにしてきました。ジョブによって報酬の違いはありますか？

ジョブによって違いはなく、職務Levelによって差が生じるしくみです。ジョブと賃金が直接結びつくと「ジョブ型雇用」になってしまいますし、ジョブ型雇用であれば、仕事なくなると解雇という話にもなりかねないですが、それは違うと考えています。また、富士通においては、セキュリティやAIなどの特定分野の高度専門職人材については、別の処遇制度がありますが、これはかなり特化したものです。

——賃金のことは組合活動の根幹的なところですが。組合としてはどのようなことを大切にしてきましたか？

賃金下がる人が出るのであれば問題だと考えていました。しかし、基本的には下がらない、それぞれのレンジも下限を含めて引き上げることになりました。

——これまでのグレードからFUJITSU Levelに、格付けはそのまま移行することになったのでしょうか？

基準をコンピテンシー（能力の発揮度）からジョブ（職務）に変えたので、単純にそのままスライドすることはできませんでした。移行時に、各人の担っていた職務に応じた格付けが実施され、幹部社員から個人に通知されました。移行によって賃金下がる方の場合、3年間は賃金を補償することで会社と合意しました。

——なぜレンジの全体的な引き上げが可能になったのでしょうか？

京浜地区に勤務している人に支給されていた京浜地域手当、新型コロナウイルス感染症のときに導入した在宅勤務のためのスマートワーキング手当を基本賃金に組み込みました。また、幸い、業績改善にもなって一時金が膨らんでいましたので、この一部を月例賃金に配分し、一時金は適正な水準にすることにしました。組合としても、一時金よりも月例賃金が増える方が良いと考えていましたので、比較的スムーズに合意に至りました。

——新しい制度ではダウングレードは起こり得るのでしょうか？

基本的にはありませんが、当該Levelにおいて、本人の行動や貢献が担当職務における期待に届いておらず、下位Levelも含めた職務の見直しが必要な場合は、「リファインプログラム」という成長支援を実施することになっています。その結果、改善が見られない場合は、下位Levelへの変更も含めた見直しが実施されることがあります。また、自身が下位Levelへの変更を申し出た場合なども見直しが実施されます。

——組合員の賃金水準が制度導入によって全体的にあがる。組合としてはのめる話であり、進めやすかったということでしょうか？

労組として、「のめる話」ではありましたが、職場の認識は違います。職場には、この10～20年の状況を考えると、制度の見直しは「悪い方向に実施される」という意識が蔓延していた、そう感じていました。組合員からすると「自分たちにとってマイナスの方向で見直されるんじゃないのか」という思いが強くありました。説明会でも、組合員からは「自分は移行後どのレベルに格付けされるんだ」「見直しで賃金を下げられるんじゃないか」という意見を多くいただきました。後ろ向きなマインドを持っている人たちも多くいました。組合からは「賃金は下げない。会社も約束してくれている」「見直しは、あなたの成長支援のためなんだ。その結果、富士通グループが成長していくんだ」「成長していけば、皆さんに還元し、さらに制度を良くしたり、賃金上げたり、自分たちの成長のつながる」と説明を繰り返しました。

——新しいFUJITSU Levelへの格付けをはじめ、ジョブ型人材マネジメントでは組合員の納得感を高めるために1 on 1がより重要になってくるように思えます。

1 on 1 ミーティング自体が、個人の成長支援の取り組みですので、非常に重要です。制度見直し前から、「1 on 1 ミーティングがカギになる」ということが労使共通の課題認識でした。見直し前にも月1回、1 on 1 ミーティングを実施することになっていましたが、必ずしもできていませんでした。しかし、1 on 1 ができるようになってから、というのでは制度導入が何年先になるのか分からなくなります。制度を導入した上で、「1 on 1 が肝であるのだから、これをしっかりやらせましょう」と労使であらかじめ確認しました。

労働組合では、毎年の賃金改定時に組合員全員を対象に「賃金・一時金実態調査」を実施していますが、1 on 1 については、組合員からは「そもそも実施されていない」「形だけになっている」「話を聞いてくれない」など、たくさんの意見をいただいています。多くの幹部社員はきちんと実施しており、一部の幹部社員の問題だと捉えています。一方、労働組合としても、組合員に対し1 on 1 への向き合い方について、もっと言っていないといけないのかもしれないかもしれません。一方的なコミュニケーションというものは無いわけで、組合

員自らが近づいていくことも必要だと思います。お互い様なところもありますよね。

——幹部社員とあわない場合も、新しい制度では本人がポスティングすればよい、という考えもありますよね。組合員が自分で解決していく方法も拡がりました。

そうですね。本当に嫌であれば自分が手をあげて別のところに移ることができます。その選択が必ずしも最善かはわかりませんが。

——ただ、個人で対応できるとなると、組合の役割というのは、どんどん小さくなっていくのではないのでしょうか？

労働組合は、個人の努力をどうサポートできるか、機会は平等に与えられているか、制度の公平性や公正性、納得性は担保されているか、さらにどうすれば高められるか、1 on 1 ができてないところをどうやってやらせるのか、声をあげられないで困っている人を見つけて話を聞くなど、労働組合がやるべきこと、やらないといけないことはたくさんあります。そして、自分でできる人にはそれを妨げないようにするのも労働組合の役割です。

## 5. 人材育成・リスク

——キャリアでは自律性が重視され、ポスティングによって移動していくことになりました。一方で、ポスティングによって「人がいなくなって困る」という話もありました。ポスティングについて幹部社員はどのようにコミットしているのでしょうか？

幹部社員がどのようにコミットしているかは分かりません。納得していない方もいると思います。ポスティングの応募情報は所属幹部社員にはいかず、採用が決定した場合のみ情報がいきます。ポスティングに応募する本人も、幹部社員や同僚などには話さないと思いますので、急に異動することが判明するわけです。人がいなくなるとは困りますので、幹部社員は、職場の魅力や仕事の魅力・やりがいなど、日常的に1 on 1 等を通じて発信しなければならないと思います。

——ただ、そうするとポスティングのために必要なアドバイスなど、職場でのキャリアの相談、指導が難しくありませんか？

キャリアに関する相談は1 on 1 ミーティングで会話することになっていますが、それでは十分ではないため、上司以外の相談先として「キャリアオーナーシップ支援部」が設置されています。過去の経験やスキルの棚卸、自身のキャリアニーズの理解、今後のキャリアプラン相談などに対応してくれます。

キャリアを考える上では人材育成や教育が重要になりますが、教育も、今はeラーニングが主体になっており、いつでも、どこでも好きな講座を費用負担なしで受講することができます。仕事にまったく関係のない内容でも構いません。仕事に何が活きるか・活かされるかなどわからないからです。上位グレードに上がるための必須教育も廃止されました。今までは一部の教育を除き、ほとんどが誰でも受講可能になっています。



——就業時間内に受けることも可能なのでしょうか？

就業時間中に受けてもいいですし、プライベートの時間を費やしても構いません。一人ひとりに基本、スマートフォンが支給されていますので、移動中にスマホで受講というのも可能です。幹部社員や職場の皆さんと自身との調整だと思います。ただ、本当に忙しい人は、従来もそうでしたが、教育を受ける時間がないという人もいるのが実態です。

——ただ、個人任せにしていくとeラーニングを活用しない人も出てきませんか？

個人の自主性に任されていますので、一定数はいます。全員受講の教育もありますが、そちらも必ずしも100%にはなりません。受講しない方々をどう活性化するのが課題です。そういう人が出てくるだろうとは想定していましたが、制度導入から1年しか経っていませんので、実態を掴めていません。いかに全体を底上げできるか、活性化できるかは、今後も常に課題として残るものと考えています。

——また、eラーニングだけでリスキルの環境が整うのでしょうか？

eラーニングだけでは十分ではないでしょう。コロナ禍でテレワークが進みましたが、改めてリアルなコミュニケーションについて、考えさせられました。人間関係のようなものはオンラインではなかなか構築できませんし、肌感覚というか、熱量というものもオンラインでは伝わりにくいことも経験しました。教育や研修とは違いますが、オンラインではなく、直接会って雑談したり、コミュニケーションを取ることで生まれる新たな気づきや発想、イノベーションがあるはずで、リアルとオンラインの良いところを組み合わせることが重要で、その価値を理解してもらうことも必要だと考えています。

——人材育成では評価制度の見直しもありました。どのように変わったのでしょうか？

一番大きな変化は相対評価の廃止です。前制度は5段階評価で、決められた分布で評価するというものでした。新制度では分布を設けていませんので、評価はいわゆる絶対評価になりました。ただ、原資は決まっていますので、評価分布に応じて、支給額が変わります。

もう一つは目標管理の見直しです。一時金は設定した目標の達成度によって評価してきましたが、達成度ではなく、ビジョン実現への貢献や高い目標へのチャレンジを高く評価する設計に変わりました。パーパスや組織のビジョンに対するImpact（貢献度×影響）、Behaviours（行動）、Learning&Growth（成長）の3つの評価項目を確認し、5段階で総合評価のランクを決定する形になりました。

——目標管理制度は廃止したということでしょうか？最近でも目標管理制度を導入する職場のほうが多いように見えますが。

新制度でも目標は設定します。ただ、これまでのような細かな目標設定や管理ではなくなりました。これまでの制度は目標設定と評価に時間がかかりすぎました。また、目標に対する達成度が評価されるため、目標さえ達成すれば良いという風潮であったり、高い評価を得るために評価シートの作成に時間をかけたりということが、少なからずあったと認識しています。一方で、これだけ時間をかけても評価の納得性は必ずしも上がらないという実態でした。

新制度は、重点テーマとして設定した目標に対して、Behaviours（行動）とLearning&Growth（成長）の2項目を中心にした評価になりますので、達成度が記載された評価シートでは評価できません。そういった点からも、毎月1回の1 on 1 ミーティングが機能するかが本当に重要になります。一方で、正しく機能していけば評価の納得性も高まると考えています。

——1 on 1の重要度が高まります。ただ、幹部社員もポスティングによって異動します。異動の増加によってコミュニケーションに難しさが生じることはありませんか？

異動の増加による難しさはあると思いますが、そもそも、コミュニケーションを取ることは、多くの人にとって、簡単なことではないと考えています。その上で、ポスティングに関しては、幹部社員の異動も増えていると思いますが、幹部社員自らが実践していかないと、部下のキャリアの相談にのることも難しい。部下にしても、異動した経験のある幹部社員が上にいるほうが、相談しやすいのではないのでしょうか。さらには、そういう幹部社員が増えていくことで全体がまわっていくのだと思います。

課題としては幹部社員が、本来のマネージャーとしての仕事に専念できる状態にないことです。いわゆる「プレイングマネージャー」がほとんどで、自分の仕事を抱えた上で、1 on 1 ミーティングや部下の成長・キャリアも考えてくださいといっても、それは難しいでしょう。管理ツールの一元化など補助・支援するしくみ作りは当然ですが、幹部社員の負担を減らしていくことも必要だと考えています。

## 6. 労働組合に必要なこと

——話を伺っていると、制度導入の当初からですが、制度導入のための環境整備を待つことはできない、というスタンスが一貫しているように見えます。

先輩から多くのことを教えていただきましたが、そのひとつに「制度に100点満点はない」があります。100点満点はないわけですから、100点の制度ができるのを待っていてもしかたありません。今、考えていることも、時間が経てば古くなってしまいます。であれば、さっさと導入して、悪かったらどんどん変えていけばいい、良くしていけばいい、そう捉えました。あとは運用です。いかに良い制度であっても運用がダメならダメです。逆に悪いと思われるものでも運用がしっかりしていれば、そんなに悪いものにはなりません。そういう意味からも、運用は始まったばかりですので、これからが本当に大事な時期だと考えています。

きれいごとばかり言いましたが、実態は必ずしもお話した通りにはなっていません。課題はたくさんあります。これも先輩の教えですが、労働組合は「声を上げない大多数（サイレントマジョリティー）の声」の把握にもっと取り組まないといけない、ということです。簡単なことではありませんが、組合員との信頼関係を築き、小さな声を聴き、改善につなげられるよう進めていくことが労働組合に必要なことと考えています。