

離れた職場に連帯（つながり）を生む コミュニケーション・デザイン

梅崎 修

法政大学キャリアデザイン学部 教授

ヴォイスの力か、連帯コストか

労働組合の組織率低下は長期的な傾向である。2022年に実施された『労働組合基礎調査』によると、推定組織率は過去最低の16.5%であった。ただし、このような数字だけを見て、労働組合の機能が低下したと解釈するのは早計であろう。

労働組合の機能とは、組合員の要望をまとめて経営側に発言する力（ヴォイスの力）である¹。この力が低下していたからこそ、労働組合を結成すること、もしくは労働組合に入ることは、労働者にとって価値がなくなったという解釈が可能である。他方、組織率低下の理由には別の解釈もあり得る。労働組合の機能は低下していないが、連帯のコストが高まってきているというものである。組合結成には、もちろん金銭的なコストがかかるが、人的な労力も大きい。さらに、結成コストだけでなく、その運営にも継続的なコストがかかる。専従者や職場委員を民主的に選び、育成し、彼ら彼女らが中心となって組合活動を行う必要がある。

その一方で、ユニオン・リーダーに任せるだけでは組合活動の停滞は回避できないことも忘れてはならない。組合活動を支えるのは、職場における組合員間の日常的なコミュニケーションである。先述したヴォイスの力も、ユニオン・リーダーだけが発言するのではなく、個々の組合員の要望や意見がユニオン・リーダーの下に集まってくるからこそ、自信を持って交渉できるのである。つまり、経営陣や人事担当者、さらには管理職よりもユニオン・リーダーの方が「職場の本音」を知っていると思えるからこそ、経営陣とも対等に交渉できる。ところが、組合員同士の人間関係、組合活動への日常的な参加がなければ、形としては労働組合があったとしても組合執行部は孤立し、ヴォイスの力は弱まっていくのである。

ところで、日本における労働組合運動の特徴として、企業別労働組合の存在が大きいことが指摘され、その交渉力が企業別ゆえに弱いと批判されてきた。それは一面において正確な認識であるが、その一方で組合員間の利害調整が必要になるような「問題探索型の」個別的人事課題については、どうしても企業内労使協議制の中で深く話し合うことが必要になる。企業別労働組合を基礎とした労使の協調的（相互信頼）関係は、事業戦略や職場の技術導入など個別企業の競争力向上についての労使の話し合いにおいて欠かすことができないと考えられてきた²。

¹ Freeman & Medoff (1984)は、Hirschman (1970) が提示した発言・退出モデル (voice-exit model) を労使関係にも適用し、離職と発言のトレードオフ関係として労使関係を捉えなおした。

² 外館 (2009) による研究整理が参考になる。問題探索型の労使交渉については、梅崎 (2021) の第6章を参照。

すなわち、労働組合運動の問題が議論される時、企業別労働組合の機能が低下しているという問題と、企業別労働組合だけでは対応し難いという問題は区別されるべきであろう。すなわち、それらの問題を同時に解決する方法を考えていかなければならない。特に本稿では、そもそも企業別労働組合であっても、組合員間のコミュニケーションの困難が生まれているという事実を前提にして労働組合運動の課題について考えたい。

企業内コミュニケーションの困難は、労働者間に様々な距離が生まれ、その距離が広がったから深刻化したと考えられる。かつて製造業の工場労働者は、同じ職場に集まって働いていたが、サービス経済化が進むと、異なる場所で異なる時間に働く人たちが増えてきた。また雇用区分も多様化すると、それぞれ異なる雇用契約で働く労働者が増えてきた。すなわち、同じ会社、同じ時間に、同じ場所、同じ雇用区分で働く人々による労働組合運動に比べると、日常的なコミュニケーションが生まれにくく、それゆえに連帯の条件は高くなったのである。加えて、2019年のCOV I D-19の拡大によって在宅勤務が増加した結果、集まらない（分散した）働き方が増えてきたので、労働者はどんどん離れており、連帯の難しさから労働組合運動は運営の困難に直面している。

その一方で、いくつかの労働組合は様々な方法でコミュニケーションの方法を試行錯誤している。これらの実践例を紹介しつつ、どのようなコミュニケーションのデザインが可能かについて考察することが本章の目的である。

どのような組合活動を調べたのか

前節で述べたように、職場には様々な「離れた状態」があり、それを埋めるための組合の取り組みも産業別、地域別、企業別で様々な取り組みがある。本章では、3つの組合活動を取り上げ、複数回のインタビューを行った。タイプが違う3つの事例では、労働組合全般に当てはまる仮説を構築するのは難しい。そこで本章では、あくまでも様々な事例調査から「わかった事実から新しい論点を考えること」を目指した。

本章では、同じ場所（工場）で働く労働者が多い製造業のI H I労働組合連合会と店舗ごとで離れて働く小売業のイオンリテールワーカーズユニオンを調査した。また、単組だけではなく、産業別の活動の役割もわかるために、機械・金属産業の中小企業を中心とする産業別労働組合のJ A Mの新潟地域での組合活動を調査した。インタビュー調査では、はじめに組織体制や年間スケジュールなどについて確認した後、組合員間のコミュニケーションを生み出す活動について質問した。調査対象は、**図表 1**に示した通りである。

図表 1 調査対象一覧

	調査対象	日程
I H I 労働組合連合会	本部	2023年6月22日
	東京支部	2023年6月22日
	相生支部	2023年11月6日
イオンリテールワーカーズユニオン	本部	2023年5月30日
	Fun Act Club(サークル活動)	2023年8月21日
	ままばば会：育児者のオンラインコミュニティ	2023年11月4日
	フードアルチザン：在来種を守る活動	2023年11月24日
J A M 新潟調査	J A M 新潟書記局	2023年7月31日
	三條機械製作所労働組合	2023年7月31日
	日本精機労働組合	2023年7月31日
	倉敷機械労働組合	2023年7月31日

出所：筆者作成

コミュニケーションを生み出す実践

(1) 制度化された対話の場を活かす (I H I 労働組合連合会)

①組織体制

はじめに典型的な製造業の労働組合として、I H I 労働組合連合会の実践を紹介する。I H I 労働組合連合会の場合、工場という一つの場所に集まって働くという点は、昔からあまり変わらない。ただし、東京支部だけはホワイトカラー事務職が中心であり、C O V I D-19の拡大以降は在宅勤務が増えて分散して働くことが多くなり、新しいコミュニケーションの方法が求められるようになってきている。

続いて、組合の組織体制を確認しよう。I H I 労働組合連合会は基幹労連に所属し、組合員は約9,500名である (I H I 労組本体で約6,500名)。組合員数は減少傾向であり、かつて主軸であった造船部門は別会社になった。専従者は35名である。従業員に占める女性比率は低く15%である。事業所の立地に合わせて、8つの支部に分かれており、支部ごとに活動を展開している。

中央本部の会議体としては、定期的な大会、中央委員会があり、支部には支部委員会がある。さらに、図表 2 に示したように「制度化された対話の場」が設置されている。この中でも組合員同士のコミュニケーションの場を生み出しているのが、青年協議会である。この協議会は、レクリエーションやボランティアのイベントを企画運営している。28歳までの組合員が対象となり、その若手組合員の中からリーダー、サブリーダーが推薦される。この他に運営をサポートするスタッフがいる。

図表2 支部活動

協議体	説明
青年協議会	社会人としての人格形成と社会貢献を学びながら青年組合員の育成強化と自己実現を図ります。支部の実態を反映して年齢の上限を変えています。
経営協議会	労働組合が具体的に経営参加する場です。事前の予備会議、建議作成そして会議後のフォローなどそれぞれのステージで努力と工夫を重ねています。
生産協議会/労使協議会	各職場レベルでの経営への参加です。工場の操業計画から職場環境の改善まで様々な問題について議論する場です。
安全衛生委員会	災害のない働きやすい職場環境の実現に向けて労使で議論する場です。
政治活動委員会	IHI労連が支援している組織内議員がいます。組織内議員を通じて労働組合だけでは解決できないような問題に取り組んでおり、その議員を支援する場です。

出所：IHI労働組合連合会の内部資料

②コミュニケーション・デザイン

東京支部でのインタビューによれば、東京支部は、ホワイトカラー中心であり、在宅勤務なども増えて出社人数が少なく、東京近郊に住む組合員は様々な趣味的な集団に参加している。工場がある地方支部よりもイベントへの参加率が低くなる。代表的な参加型イベントとしてウォーキングイベント、ハイキングなどが挙げられる。昔から続いているイベントに関しては、参加率は一定であるが、新しいイベントの企画では人を集めるのは難しい。

なお、東京支部は、在宅勤務が多く対面で会う機会が他の支部と比べても少ない。対面出社の時には、組合事務所に立ち寄ってもらうために、写真①に示したように入口周辺にお茶やお菓子などを置いて、掲示板なども飛び出している。

ところが、COVID-19拡大期に支部委員会（月1回）がオンラインになったが、ハイブリッドのままでは戻らなくなってしまった。支部役員は、1回ごとはオンラインでも十分であるが、全回がハイブリッドになってしまうと、意見共有、詰めた議論ができなくなってしまったという発言があった。また、Teams【かわら版】というグループウェアを使って組合員間でコミュニケーションをしている。

次に、相生支部での活動を紹介しよう。地方支部は東京支部よりも集まる機会が多い。COVID-19の感染拡大の際にも、やり方を変えながら過去の活動を継続している。支部の内部資料によれば、各事業所の訪問（オンラインも含む）や管理職側の職長会の意見交換などの「対話活動」は継続し、その他に「教育広報活動」として新入組合員の歓迎会とセミナー（参加できなかった新入組合員に対しては、個別訪問）など行っている。「福祉関連活動」のボランティアや講習会、「地域活動・関連組織との連携」も行われている。

写真① 組合事務所の入口近く



出所：筆者撮影

COVID-19感染拡大以降、中止をしていた組合主導の夏祭りが2023年に4年ぶりに再開された。職場ごとに出店をするので、その準備を通じて職場内のコミュニケーションも活性化する。さらに、この祭りは地域にも開放されるので、組合員たちに地域コミュニティとの接点生まれる。また、家族が参加できるハイキングも行われている。つまり、相生支部は、地域と家族を巻き込んだ組合運動をしている。

以上まとめると、相生支部での活動は、他組合と比較しても工場を基点として充実した交流が残っていると見えよう。ただし、インタビューによれば、過去と比べると徐々にイベントへの参加率も低下している。特に長時間の拘束がある旅行などは、近年、企画できていない。加えて、ユニオン・リーダーのなり手が少なくなってきたという課題があった。

以上、本部と2つの支部のインタビュー調査によって、労働組合がコミュニケーションの場を作り出してきたこと、さらに青年協議会がそれに大きな役割を果たしていることが確認できる。

ただし、その青年協議会にも課題がある。まず、会社が中途採用に力点をおいたことにともない、新卒採用の人数が絞られたため、若手組合員が少なくなったという課題がある。青年協議会は、もともとは26歳以下であったが、28歳以下に変更している。この青年協議会でのリーダー経験は、その後のユニオン・リーダーとしての活動に役立っている。組合の役職は、職場委員、支部委員、中央委員（中央本部）、執行役員というキャリアの階梯があり、職場委員や支部委員は選挙で選ばれる。青年協議会で活躍した若者がこれら委員に選ばれることが多い。さらに、職場委員を経験せずに支部委員に選ばれることもある。つまり、青年協議会の若手リーダーは、その活動を見て他薦されるし、その後のユニオン・リーダーとしての活躍が期待されている。

言い換えると、この青年協議会が不活発になると、組合運営全体に負の影響を与えてしまう。実際、いきなり職場委員や支部委員に選ばれる人も増えており、職場委員、支部委員が職場の「順番で」とい

う理由で決まることもあるが、事前の経験もない状態で組合員たちの要望を集め、調整し、交渉することは心理的な負担が大きいと言える。

（２）組合の中に新しいネットワークをつくる（イオンリテールワーカーズユニオン）

①組織体制

イオンリテールワーカーズユニオン（以下、ARWU）は、流通グループ「イオングループ」の中核企業であるイオンリテール（株）・イオンリテールストア（株）ならびに労働協約締結各社10社で働く労働者約11万人の組合員を組織化している大規模組合である。地域別×事業別に17グループに分かれている。各グループ（例えば、南関東グループ）は、地域別のゾーン、さらにその下に店舗や事業所を基点とした支部や分会がある。

ARWUが2030年に実現を目指しているビジョンは、「対話・共感・協働」の循環型運動を通じて、私たちらしく生きる社会をつくる『ビジョン2030：2023年度版』であり、そのための活動方針が提示されている。「企業の成長と経営課題に対する取り組み」があげられているのは企業別労働組合の特質と言えるが、その一方で「組合ネットワークの再構築」や「私たちの生活やくらしを善くするための地域や社会との関わり」も方針としてあげられている。前者の目的は、支部（店舗）間のつながりの強化はもちろんであるが、ライフスタイルや年代別のつながり、さらに、WEB活用やSNSによるつながりも提示されている。また後者は、「私たちの暮らす地域社会」が、働く場所であるだけでなく、生活する場所であることを示している。特に多くの短時間勤務の組合員にとっては、その店で働く以前から、その店がある地域は住む場所である。つまり、ARWUは、事業活動を通じて地域に根差すことを志向している。

ところで、ARWUの支部体制は、支部長―副支部長―支部事務局長が支部運営の執行部であり、その下に組合員20名あたり1名の職場委員がいる。店舗ごとに分散し、さらに店舗内の売り場ごとに働く場所が異なるので、このような組合の体制が準備されている。加えて、支部活動に参加し、支部役員をサポートする役としてユニオンサポーターがいる。

店舗で働く労働者が組合員の中心なので、店舗ごとに離れて働いていることを確認したい。またARWUは、労働時間50時間（1カ月）以下の人以外は組合員化しているユニオンショップ制であり、短時間労働者は勤務時間がズレていることが多い。このような流通産業における大規模な組織化は世界的に見ても一つの成功例と言えるが、その組合運営には製造業にはない工夫が必要になると考えられる。

まず、支部間連携は、各ゾーンで行っているゾーン運営委員会という会議体やゾーンの事業企画というレクリエーションの場がある。また、各支部での良い実践を共有する場として、支部長フォーラムが2023年から設置されている。ただし、各支部の決議機関である支部総会でも、集まるのは難しく、現在は全国平均約30%の参加率になっている。

②コミュニケーション・デザイン

ARWUでは、空間的にも時間的にも離れた職場をつなげる先進的な試みを行っている。まず、本部のインタビューで代表的な活動について質問し、店舗を越えた3つの活動を教えてもらった。その後、活動の担当者へのインタビューを行った。調査によって明らかになった活動内容とそれらコミュニケーションにおける価値について検討する。

第一に、Fun Act Clubという趣味サークルがある。組合員の参加型コミュニティ誌『ミライロ』では、担当のユニオン・リーダーによって「余暇活動を通じて、組合員同士が繋がり、話し合い、教え学び合いながら交流を増やす機会を作る組合活動」と説明されている。山登り、写真、カラオケ、御朱印集めなどの店舗を越えたサークルが立ち上がっている。ここでのサークルは与えられたものではない。組合が重視しているのは、対話・共感・協働のサイクルである。組合員同士の対話から新しいサークルの企画が生まれ、共感を集める。そして、サークル活動という協働が生まれるのである。趣味を通じたコミュニケーションのデザインになっていると言えよう。図表3は、Fun Act Clubの会員募集案内（一部）である。

図表3 Fun Act Clubの募集案内

南関東グループ

Fun Act Club 会員募集!

Fun Act Club とは!?

南関東グループでは、第13期よりFunActClub（サークル活動）をスタートしました。目的は、余暇活動を通じて、組合員同士が繋がり、話し合い、教え学び合いながら、交流を深める機会を増やすことです。「趣味で繋がりを広げたい!」など思ったことはありませんか?サークル活動は、あなたが輝けるフィールドが待っているかも?

Fun Act Club 入会募集

サークル名	自称アルピニスト		
サークル活動内容	主に関東近郊の日帰り登山	23年4月3日 塔ノ岳	23年5月9日 大山
現在のサークル人数	26名		
活動頻度	月に1回程度（参加したい時だけでOK。難易度はその都度変わります。）		
対象	登山が好きな方!		
サークル名	写真部		
サークル活動内容	撮影（風景・人物）、写真鑑賞、美術鑑賞、撮影についての勉強会	23年3月25日 目黒川	23年5月15日 アートアクアリウム美術館
現在のサークル人数	6名		
活動頻度	月に1回程度		
対象	写真、撮影に興味のある方（一眼レフ、スマホ、iPhone、フィルム、写真鑑賞）		
サークル名	sing!	サークル名	リーチドラ3
サークル活動内容	カラオケを楽しむ	サークル活動内容	麻雀を打つ ※人数が増えたら勉強会なども
現在のサークル人数	6名	現在のサークル人数	5名
活動頻度	月に1回程度（参加したいときだけOK）	活動頻度	月1回以上
対象	歌うことが好きな方！ 聞くのが好きな方！	対象	若者男女・若人若人いませんが、お金を取らない麻雀を真剣に楽しく打てる人
サークル名	GO!!朱印	サークル活動内容	～神仏とのご縁を求めて～ 五福の想いを結んだ文庫と神社 お参りをめもりその土地の歴史を学ぶ
現在のサークル人数	6名	現在のサークル人数	6名
活動頻度	月1回予定	対象	心穏やかにになりたい人や優しくなりたい人など「どなたでも大丈夫です」

出所：内部資料

第二に、ままばば会という育児休職者・育児勤務中の組合員コミュニティがある。この会は、労働組合の活動で復職スタート準備イベントを行ったことがきっかけで店舗を越えた交流が生まれ、2022年4月に育児中の組合員有志4名が企画して発足した。調査時点の参加者は45名（男性3名（組合専従者）、女性42名）である。主な活動は、SNSを通じた情報発信と月に1回の定例おはなし会である。各回でテーマを設定し、特に関心が高いのは、保活（子どもを保育園に入れるための活動）である。筆者もインタビュー前のおはなし会に参加させてもらったが、その時のテーマは防災活動であった。育休の期間は孤立しやすい。何でも話せる集まりが店舗を越えたコミュニケーションの場になっている。

第三に、フードアルチザン（食の匠）という経営側が行っている活動への組合としての参画があげられる。フードアルチザンは、地元食材やその食材に基づく食文化を保護する活動である。この食材とその食文化を学ぶためのツアーを組合が企画している。筆者も群馬高崎の国分人参掘りと食事会に参加した（写真②参照）。複数店舗の組合員、OBOG会、地元店舗の店長も参加したイベントには、同じ会社の組合員同士がつながる場であったし、人参掘りや食事会というイベントだからこそ話しやすいというコミュニケーション・デザインがあった。

写真②



出所：筆者撮影

以上3つの活動は、取り組み始めたばかりの活動もあるので、まだ試行段階ではあるが、離れた職場をつなぐ先進的な取り組みであろう。単組の中の活動であるが、同時に家族や地域を巻き込んでいる。本部へのインタビューによれば、まちづくりNPOなどを視察して学んだこともあった。実際、約3年ごとに移動がある店長よりは、職場の多くの短時間労働者は、この店舗（＝この地域）に長く勤めるの

である。当然、短時間労働者たちは、職場の人間関係、地域とのつながりも深くなる。良好なコミュニケーションに対して経営側から「委ねられている」と言えよう。さらに、本部へのインタビューによれば、転勤がない職場では、地元意識が育ち、政治活動にも熱心になり、地域選挙の基盤となっている。

（3）企業をはみ出す組合活動（JAM新潟）

①組織体制

前の2事例は、大企業の単組の活動であったが、続けて産業別組織の地域活動を紹介する。JAMは、中小製造業の単組が多い。規模が小さい単組は、組合費の総額は小さくなるので、専従者も置くことができない。それゆえ産別組織には、地域における単組をつなげる活動が求められる。JAMは、全国を17の地方に分けて地区協議会の活動拠点をつくっている。約130人の専従者が配置されている。

続いて、JAM新潟の組織について説明しよう。32名の執行委員がおり、執行委員長1名、副執行委員長4名、書記長1名、副書記長1名、財政委員長1名、執行委員22名、会計監査2名という体制になっており、書記長、副書記長、常任執行委員2名、書記1名、書記（パート）が専従者である。新潟は大きな県なので、4つの地区協議会に分けられ、それぞれ専従者がサポートを分担している（下越17組合、県央18組合、中越21組合、上越22組合）。所属する全79単組のうち専従者がいるのは4単組だけである。産別組織の専従者の役割は大きい。また、単組数は減少傾向にあり、2000年に120単組、2010年に89単組、2020年に79単組になり現在に至る。一方、組合員数は、2000年に約1.4万人、2010年に1.1万人、2020年に1.1万人で2010年以降は横ばいである。

JAM新潟に所属する全単組が集まる場合は、年4回の総会、共済の集まり1回である。年10回の執行委員会が開催されている。また、地区別の地協役員会では地域ごとの交流が行われ、セミナーや議会報告会は集まることで交流が生まれている。地域選挙の活動も、結果的には単組を越えた交流の場を生み出している。また、JAM新潟の専従者はアポイントメントなしでも単組を訪問している。

②コミュニケーション・デザイン

JAM新潟主催のレクリエーションの企画については青年協議会（JAM-P）が担っている。4つの地区ごとに活動し、平均的には1年間の間に研修会1回、レクリエーション1回、ボランティア1回が行われている。レクリエーションとして人気なのは、ボウリング、ドッジボール、バスケットなど体を動かすスポーツ系のイベントである。他にも児童養護施設などのボランティア、清掃ボランティアも行われている。研究会は、労働金庫の資産形成セミナーなどが人気である。これらのイベントは、どうしても定番のものが多くなる。

JAM新潟でのインタビューによれば、「組合後継者獲得のために」青年協議会に人を出してほしいとお願いしている。つまり、この活動を通じて組合活動にやりがいを感じることもあるし、人脈を獲得しつつ、ユニオン・リーダーとしての能力をその経験を通じて身に付けていると考えられる。書記局でのインタビューによれば、中小企業では景気の影響が大きく、経営不振になることも多く、雇用調整や賃金交渉などの重い案件を交渉することも多い。これらの交渉を準備もなく社会人脈も狭い段階で担当

するのは大きな負担であろう。それゆえに、青年協議会などのイベントを経験してからそのような案件を担当してほしいと考えられている。

加えて、JAM新潟の専従者によれば、地協役員会では意図的に共通で話し合うべきテーマを選んでいいる。人事制度などは各社で違うがゆえに、単組間で本音を話すことになる。一方、地域の共通課題を一緒に考えるために、全国と地域の違いに関する全国情報を流すようにしていた。さらに、地域選挙は、結果的に地域内の交流を生み出す役割を果たしている。このように組合員に「地域」という場を意識してもらうことによって単組間のつながりが生まれる。地方の場合、職住近接であるので、地域の仲間を具体的にイメージしやすいからであると考えられる。

③3つの単組の活動

本調査では、JAM新潟に所属する3つの単組を訪問し、単組内での組合員間の交流、加えて単組間の交流についてインタビューをした。

まず、三條機械製作所労働組合は、組合員 352名（2023年）で専従者2名（書記長と、組合が雇用了書記）がおり、JAM新潟では珍しい大きな単組である。採用を控えている影響で組合員もここ5年で減少傾向にある。また、工場内には担当の持ち場ごとに職場委員15名がいる。さらに、レク活動やボランティア活動を企画する青年女性部がおり、若手組合員の30人程度が参加している。青年女性部を経験した後に執行部を経験するのが理想のキャリアパスであるが、実際、そのような育成は難しく、現執行部では2名しか青年女性部を経験していない。一方、職場委員の方は「順番・交代」で決まり、さらに職場委員→執行委員というキャリアパスも崩れてきている。結果的に、ユニオン・リーダーの動機づけや育成が難しくなっている。

他組合と比べても、レクリエーションの内容は充実していると言える。年1回のボウリング大会と懇親会、労働金庫やこくみん共済 coop（全労済）と連携したライフプランセミナーを開催、県外への旅行、バーベキュー大会（2023年は夏祭りの再開を計画中）などがあり、イベントは多い。これらのイベントは、執行部と青年女性部の合同で運営されている。インタビューによれば、現実的には参加を増やすことに苦勞しているが、イベントに参加してもらうことで次の世代に経験をつなぐという意図をもって取り組んでいる。

また、JAM新潟主催のイベント以外でも全国のJAM内の単組間交流も活発である。三重県のJAM単組と相互工場見学と懇親会が行われており、同じ三条市の4単組で交流会や共済の研修を合同で行うこともある。

次に、日本精機労働組合の活動を紹介する。この組合も、組合員1,017名の大きい労働組合であり、執行委員長1名が専従者である。ユニオン・リーダーは高齢化しており、50代が多いので、若手ユニオン・リーダーの育成は課題である。ユニオン・リーダー候補は、経営側から見れば管理職候補である。リーダーシップの高い人材が組合でも管理職においても求められるので、能力が高い人材の奪い合いになる。かりに優秀な人材が執行委員になったとしても、非専従者の場合、仕事が忙しく、組合活動に参加できないという問題も生まれる。

執行委員会の下には、42の職場それぞれに正・副2名の職場委員が配置されている。こういう職場組織があるから組合員の要望や意見が汲み取られ、執行委員にも伝わると言えよう。しかし、この職場委員は、実質上「順番・交代」で決まっている。若手組合員が所属する青年部もあるが、他会社と異なり、青年部委員も「順番・交代」で決まるという傾向があり、レクリエーションなどは主に執行部が企画している。具体的には、東京ディズニーランド、スキーツアー、クリスマスパーティなどのレクリエーション、さらに会社側のボランティア委員会への参加などの活動、組合学習会（資産講座）もある。ただし、イベントへの勧誘には苦勞している。昔は運動会や旅行もしていたが、長時間拘束されるイベントは企画できていない。

執行部へのインタビューによれば、在宅勤務が増えており、勤務時間自体もフレックス制なので、職場において対面で出会う機会が減っている。結果的に組合のイベントへ参加を促すことが難しくなっている。定年まで働くことを前提にしていない若手組合員を活動に巻き込むのは難しい。

その一方で、経験者から見れば、組合の執行役員を経験することは様々なキャリア形成の利点もある。まず、経営陣も含めた会社人脈を広げられる。会社全体を見ることになるので、自分の職場以外の他部門を理解できるし、経営情報に触れる経験を得られる。産別、地域別の活動に参加するので、社外の異業種の人たちとも交流できる。最新の人事制度などの状況を他組合との交流の中で理解できる。執行委員長は、若い人にもユニオン・リーダー経験の価値を伝えているが、一般組合員としてイベントに参加することを促すことには苦勞している。

最後に、倉敷機械労働組合を紹介する。前2組合よりも規模は小さく、組合員169名で専従者はいない。執行役員は全5名、13ブロックに分けられた職場ごとに職場代議員（正副2名、合計26名）がいる。

レクリエーション活動を担当する青年婦人部には、35歳までの男性組合員と女性組合員（年齢制限なし）が所属している。女性に年齢制限がないのは、女性組合員がそもそも少ないからである（2割以下）。青年婦人部の代表は4名であるが、1名はJAM新潟、1名は連合に配属されているので、単組の活動は2名になる。

レクリエーションの担当分担は次の通りである。まず、旅行は執行部が担当するものと青年婦人部が担当するものがある。東京ディズニーランドは人気である。また、青年婦人部はBBQ大会も企画している。こういうレクリエーションの課題は、参加率の低下だけでなく、参加者が固定化していることである。この他に、花壇やごみ拾いなどのボランティア活動が月1回の頻度である。レクリエーションに比べて参加は少なく、年配者が多く固定化している。さらにライフプラン研修もあるが、こちらは参加者が多い。

インタビューによれば、青年婦人部を経験してから執行部というキャリアパスは10年前まではあったが、かなり崩れてきており、「順番・交代」という位置づけに変わってきている。執行部は、本来の形に戻りたいと考えている。青年婦人部が企画するイベントや交流が好きな人は、「執行部に向いている」と評価される。そのような活動が見られて推薦されている。

倉敷機械労働組合で充実しているのは部活である。19の部活が設置されている。この部活動は組合予算だけでなく、会社の福利厚生費のサポートもある。ただし、COVID-19感染拡大によって事実上、休部している部活もある。かつては先輩からの声掛けで部活に参加していたが、徐々に勧誘が難しくなってきた結果、部活参加者の高齢化が進んでいる。

組合執行委員は、組合活動の価値を次のように説明する。倉敷機械労働組合は、中小企業であるがゆえに自社のみでの交流では経験が狭くなってしまふ。JAM新潟の活動に参加することで同じ地域の組合（単組）で人的交流が生まれ、経営者さえ知らないような幅広い情報を集めることができる。さらに連合の同じ地域の活動だと、産業を越えた交流が生まれるので、組合活動に限らず、ビジネスについての知見を得ることができている。

動員からコミュニケーション・デザインへ

本稿では、3つの実践事例の紹介をした。これらの実践から労働組合運動の新しい動きについて考えたい。

第一に、労働組合運動の中では、労働条件の交渉や事業運営に関する労使協議と比べると補足的活動と考えられてきたレクリエーションは、組合活動にとって重要な役割を果たしていることがわかった。まず、日常的なコミュニケーションが組合員相互の関係性を構築していることがわかる。また、レクリエーションの企画・運営は、主に若手ユニオン・リーダーによって担われている。そして、レクリエーション活動の運営を通じて執行委員候補の獲得や育成が行われていると言える。さらに、レクリエーション活動の企画は、苦労も多いが、労働条件交渉と比較すれば、目の前にいる組合員に喜んでもらえるという「やりがい」もあるので、結果的にユニオン・リーダーを続けるという動機づけになっていると言える。

しかし、調査の結果、このようなレクリエーション担当から組合執行委員へのキャリアパスが徐々に崩れてきていることが確認された。そのため、順番で執行委員に選ばれてしまう組合員が増えてきている。レクリエーション活動を中心とした組合の文化運動を新しいやり方で再興させる必要があると言えよう。

第二に、レクリエーション活動の困難の理由は、組合員を一度に対面で集めること自体が難しくなったことであった。製造業のような一つの場所に集まって働いている場合、昔から継続的な活動が行われていたが、それでも様々な工夫が必要になっている。一度に集まるのが難しい流通業の場合、オンラインによる新しいコミュニケーションや異なる職場を繋げるイベントが企画されていた。

ところで、労働組合のイベントでは、「動員」という言葉がよく使われる。人数を当てはめるような動員は、必要な時もあるかもしれないが、何度も使うとその効果が薄れてくるし、参加者の自発性は大きく低下する。また、同じメンバーばかりが集まることによって、常連だけの居心地のよい場所になり、新規メンバーが参入し難いイベントを作り出す必要がある。「思わず」参加したいと思ってしまうコミュニケーションのデザインがなされなければならない。調査をした3つの事例では、自発性を促す

工夫が模索されていたと言えよう。さらに、このような取り組みは、同じ地域の中小労働組合においては産別組織の地域別の活動や組合間連携によって実現できていると言えよう。

第三に、単組や産業別のレクリエーション活動を調べた結果、3つの事例に共通するのは「地域」をベースにした活動であることがわかった。もちろん、オンラインも活用されているが、それらの交流も「地域」という範囲のつながりをベースにして拡張していると考えられる。すなわち、「地域」という範囲で自分たちの組合活動の範囲を再定義する取り組みと言えよう。製造業では、工場が立地する地域を緩やかに活動や交流の場として考え、地域社会を巻き込んだコミュニケーション・デザインが行われている。さらに、JAM新潟の場合は、企業間のネットワークとしての地域が意識されていた。ARWUも店舗内の従業員という位置付けだけではなく、地元の消費者であり、家事や育児・介護を行う地域の住民であるという視点で地域は再認識される。それゆえ、いくつかの先進事例では、多様な地域の活動が共有されて組合活動が成り立っているのである。

以上のコミュニケーション・デザインの実践は、直接的な交渉力のように労働組合の機能とは認識されにくい、第1章でも述べたように労働組合の機能であり、あらゆる機能の基盤とも言える。このような開放的かつ親密な関係をつくり出すコミュニケーション・デザインの力を労働組合の力として捉えなおし、その経験を運動の中で共有していくことが今後の課題となるであろう。

参考文献

- 梅崎修 (2021) 『日本のキャリア形成と労使関係—調査の労働経済学』東京大学出版会
- 外館光則 (2009) 「労働組合の経済効果—研究成果と課題」『日本労働研究雑誌』第591号, pp. 15-24
- Freeman, R. B. and Medoff, J.L. (1984) “*What Do Unions Do?*,” NewYork: Basic Books. (島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部, 1987年)
- Hirschman, A.O. (1970) “Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States,” *Harvard University Press*. (矢野修一訳 『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005年)