

視点

労働組合の「内」と「外」のデジタル化



連合総研 主幹研究員
中村 天江

「デジタル」に注目する理由

オンラインか、対面か？

今回、「労働組合はデジタルを武器にできるのか？」を特集テーマに設定したのは、2つの問題意識をもっていたからだ。1つはオンライン・コミュニケーションの普及であり、もう1つはデジタル化による組合活性化の可能性である。

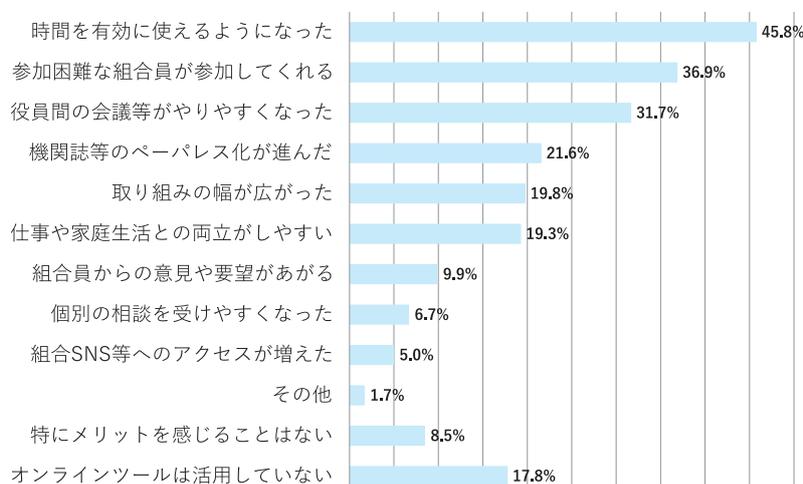
新型コロナウイルス感染症の流行が本格化した2020年以降、多くの社会活動にオンライン・コミュニケーションが浸透した。それは組合活動も同様で、東京都が2021年3～7月に都内の民間労働組合を対象に行った調査では、「今後重視する活動」の1位は、「オンラインを活用した活動強化」60.5%となっている。ちなみに2位以下は上位から、「情報発信」57.1%、「ヒアリング(意見集約・実態把握)」50.8%、「組合活動の見

直し」33.6%、「組合員の安心・安全への取り組み」32.2%である¹⁾。労働組合はこの2・3年、オンラインによる活動強化、情報発信、ヒアリングと、広義のコミュニケーションに問題意識をもっていたことがわかる。

また、労働調査協議会の調査によれば「オンラインツール活用によるメリット」は上位から、「時間を有効に使えるようになった」45.8%、「参加困難な組合員が参加してくれる」36.9%、「役員間の会議等がやりやすくなった」31.7%である(図1)。対して、「オンラインツール活用による悩みや苦労」は上位から、「組合員間で交流する機会が減る」32.2%、「職場の様子がわかりにくい」25.6%、「組合員の意見要望を把握しづらい」18.6%である。ただし、「悩みや苦労していることは特にない」との回答も29.6%もある(図2)。

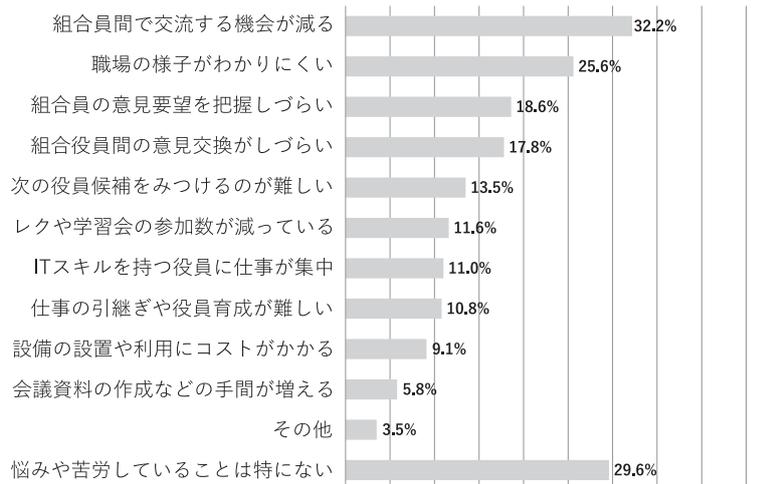
オンライン活用の大きな利点は、組合執行部の活動の効率化や、組合員のアクセス拡大だが、オンライ

図1 オンラインツール活用によるメリット



出所:労働調査協議会(2021)「第5回 次代のユニオンリーダー調査」

図2 オンラインツール活用による悩みや苦勞



出所:労働調査協議会(2021)「第5回 次代のユニオンリーダー調査」

ンをうまく使いこなしている労働組合と、オンラインでは対面でのやりとりほど組合員の機微をつかんだり、関係を構築できたりしないと感じている労働組合も存在する。いまや「オンラインを使うか、使わないか」以上に、「どうすればオンラインをより有効に活用できるのか」が関心事になりつつある。

サービス向上と業務効率化

企業がデジタル化を推進する大きな目的に、「サービスの付加価値向上」や「業務の効率化」があるⁱⁱ。だとすればデジタル化は、労働組合にとっても組合員の支持を高め、閉塞状況を打開する突破口になる可能性がある。

現在、労働組合は世界的に退潮傾向にあり、「組合員数の減少 → 労働組合の交渉力や政治的影響力の低下 → 組合員のエンゲージメントの低下 → 新たな支持者の獲得困難 → 代替的・弱制度的な団体行動形態の出現」という悪循環に陥っていると指摘されている(Murray 2017)。日本でも組合員数は1000万人を割り込み、組織率は過去最低の16.5%になってしまったⁱⁱⁱ。労働組合の存在感も希薄化しており、連合総研が半年ごとに行っている「勤労者短観(勤労者の仕事と暮らしに関するアンケート調査)」の2003年と2022年の値を比較すると、労働組合に対する「イメージ」や「重視して欲しい点」は「わからない」が増加し、労働組合の企業や組合員への影響も「何も影響を与えない」が3倍以上に増えている。この事態を梅崎(2023)は「批判されるより怖いこと」と評している。かねてより指摘されていた「組合離れ」がさらに進んでいるのである(間淵2004)。

ただし1990年代以降、フルタイム労働者の組合員数

は減少したものの、パートタイム労働者の組合員数は大幅に増えている^{iv}。このことは労働者の連帯を広げるという意味では高く評価できる。ただ、パートタイム労働者の組合費はフルタイム労働者の組合費より安いことが多いため、組合の収入は減少傾向にある(新谷2022)。組合収入が減少すれば、労働組合は専従役員を置いたり、従前の活動を維持したりできなくなる。

実際、組合役員の悩みは、「組合業務のために、自分の時間や家庭生活が犠牲になっている」「仕事が忙しくて組合業務ができない」「組合業務が忙しくて仕事に支障をきたす」が上位であり、組合活動の効率化や組合員数の増加が必要になっている(中村2022a)。オンラインツールの活用やデジタル化はまさにこうした組合の運営負担を軽減し、組合員の参加を促すと考えられる。

そこで本特集では、労働組合のデジタル化について、アプリやYouTube、FacebookやTwitter(現X)^vなどのソーシャルメディアの活用の最新動向を3つ紹介した。1つ目はアプリ導入によって組合の活性化や業務効率化を実現した茅ヶ崎市職員労働組合の寄稿である。2つ目は労働組合のYouTube活用に関するスウェーデンの研究者へのインタビューである。3つ目はソーシャルメディア上の労働運動と伝統的組合活動の差異・協業に関するデンマーク研究者による論文の紹介である。なお、スウェーデンとデンマークはいずれも組合の組織率が高く、デジタル化に積極的な国である。2019年の組合組織率はデンマークが67.0%、スウェーデンが65.2%で、OECD加盟国では2番目、3番目に高い^{vi}。また、世界デジタル競争力ランキングの2022年版において、対象となった63カ国・地域のなかで日本は29位のところ、デンマークは1位、

スウェーデンは3位である^{vii}。

ユニオニズム研究の系譜

オンライン上での労働運動

労働組織のあり方を示す「ユニオニズム」には様々なものがあり(Ross 2007など)、技術革新にともなうユニオニズム概念も提唱されてきた。

代表的なものとして、Freeman and Rogers (2002)の「オープンソース・ユニオニズム」がある。「オープンソース」の原義は、誰でも使うことができるプログラミングのソースコードのことである。オープンソースの組合は主にオンライン空間で人々とつながり、サービスを提供する。労働組合のWebサイトが、伝統的な労働組合の組合会館に相当するのである。オープンソースの組合は伝統的な労働組合と違い、地域や産業、職種を超えてオンラインで連帯を築き、情報を共有するプラットフォームになる。

また、Carneiro and Costa (2022)は、広範な人々とつながり、交流するためにICT(インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー)、とくにソーシャルメディアを利用する労働組合を「デジタル・ユニオニズム」と名付けた。労働組合が今日使っているデジタル・ツールには、e-mail、ホームページ、YouTube、Facebook、Twitter、LINE、Zoomなど多様なものがある。オープンソース・ユニオニズムがWebサイトを主に想定していたのに対し、デジタル・ユニオニズムはFacebookやTwitterなどのソーシャルメディアに注目している。

さらにHau and Savage (2022)は、FacebookやTwitterなどのソーシャルメディア・プラットフォームを、コミュニケーションや動員、団体行動において重用する労働組織のあり方を「ソーシャルメディア・ユニオニズム」と名付けている。労働組合のソーシャルメディア活用では、FacebookやTwitterの研究が多いことが知られている(Jansson and Uba 2019)。

これらのユニオニズムはいずれも既存組合員の外側の人々にリーチすることに大きな意義を見出している。

悪循環から好循環への転換

ソーシャルメディアとは、TwitterやFacebookなど、誰もが手軽に情報を発信し、相互のやりとりができる双方向のメディアのことである^{viii}。ソーシャルメディアは、利用者それぞれが情報を提供し、加工できる参加型のプラットフォームWeb2.0の形態である(O'Reilly 2005)。

労働組合にとって、ソーシャルメディアは組合に加入していない人々と接点をもち、また、組合の組織を維持するのに効果的な手段となる(Hodder and Houghton 2015)。加えて、伝統的な組合が官僚的な組織構造をもち、垂直的なコミュニケーションを図るのに対し、オンライン上では水平的なコミュニケーションが中心となる(Freeman and Rogers 2002)。それによって醸成される参加者のエンゲージメントを、対面(オフライン)での活動に転化し、組合の活性化につながる可能性がある(Carneiro & Costa, 2022)。

ソーシャルメディアの積極活用は、Murray(2017)が指摘した「組合員数の減少 → 労働組合の交渉力や政治的影響力の低下 → 組合員のエンゲージメントの低下 → 新たな支持者の獲得困難 → 代替的・弱制度的な団体行動形態の出現」サイクルを、「非組合員との接点 → 労働組合の影響力の拡大 → 参加者のエンゲージメントの向上 → 新たな運動参加者の獲得 → 組合の活性化」サイクルに反転させる起爆剤になる可能性がある。

デジタル化の最新動向

アプリによる組合活性化

最初に紹介したのは、組合員とのコミュニケーションを強化し、組合業務を効率化するために、アプリを導入した茅ヶ崎市職員労働組合(以下、茅ヶ崎市職労)の取り組みである。茅ヶ崎市職労はアプリ提供会社のインタビューにおいて次のように語っている。

全国の自治労の組合員は、現在約77万人。この数は年々減少しています。「このままでいいのだろうか」と感じているのは私たちだけでなく、全国の自治労組合の方も同じでしょう。今回私たちがTUNAGを導入した背景には、DX推進を始めとする社会の変革が挙げられます。コロナ禍でデジタル化が注目されるようになりましたが、そうした社会の変化に我々組織も対応していかなければなりません。

このままでは自治労は小さくなるばかりですが、違うアプローチから変革をすることで見えてくるものがあるかもしれません。その「違うアプローチ」の一例として、当組合ではTUNAGを導入しました。社会の変革にどう対応したら良いか分からずもがいている方々に、TUNAGを活用して「こういう視点もありますよ」ということを発信していきたいと思っています。そういった意味では、自治労組合で初めてTUNAGを導入した責務を負っていると思いますし、しっかりとその使命を果たしていきたいですね。

端的に言えば、茅ヶ崎市職労はアプリ導入が、Murray(2017)が指摘した悪循環から脱し、好循環に転じるための突破口になると考えたのだ。アプリを導入から1年以上が経過した現状を佐藤書記次長が寄稿くださったので、是非、ご覧いただきたい。

なお、労働組合のアプリ導入やデジタル化に関する一般論として、3点、補足しておきたい。第一に、茅ヶ崎市職労はスタメン社の「TUNAG for UNION」を導入しているが、アプリを独自で開発したり、他のアプリを導入している労働組合もある。アプリにどのような機能を求め、どのようなシステムにしたいかによって、労働組合は導入形態を考える必要がある。

第二に、アプリには各種手続きのオンライン化、執行部からの情報発信、加入者の参加機能など、様々な機能を搭載できる。組合の活性化という点では、2つ目以降の機能が重要だが、組合業務の効率化という点では1つ目が重要である。手続きのオンライン化はアプリだけでなくWebでもできるので、執行部や組合員の運営負担が重くなっている労働組合では、各種手続きのDXは検討の余地が大いにあるだろう。

第三に、労働組合にとってデジタル化の根本的狙いは、組合員の参加やエンゲージメントの向上だろう。紙のチラシや組合誌の役割として、それらを手渡しすることで、組合員の様子を知ったり、会話したりできるからだと聞くことがある。アプリは、設定次第では登録者の閲覧状況も把握できるため、未読者には「〇〇の情報を見てくださいね」、既読者には「お知らせした〇〇、ぜひ参加してください」といった、コミュニケーションの深度を意図的に変えることができる。オンライン化を、直接交流の代替として位置づけるのか、直接交流の効果・効率を高めるために使うのかは意識する必要がある。

茅ヶ崎市職労の事例では、まさにこうしたアプリ選択の経緯や、組合業務の効率化、組合員の参加促進が語られている。

組合映画の現代版:YouTube

2つ目は、スウェーデン・ウプサラ大学のジェニー・ヨンソン准教授のインタビューである。ヨンソン准教授は、スウェーデンの労働組合のYouTube利用について分析した本を2019年に出版するなど、ソーシャルメディア・ユニオニズムの先駆的研究者の一人である。

ヨンソン准教授は著書のなかで、YouTubeに注目

した理由の1つに、労働運動のメッセージを伝えるために使われてきた映画と、YouTubeの類似性をあげている。スウェーデンの労働運動家は1920年代にプロパガンダや価値観を伝えるために映画に関心をもち、1930年代には自ら映画を製作しはじめた。映画製作は労働者階級のアイデンティティ構築の一部となり、映画が「労働者階級のメディア」となったのである。

また、スウェーデンは組織率が高いことに加え、組合の構成も職種や社会階層によってわかれているという特徴があるブルーカラー中心のLOの組合員数が減少しているのに対し、ホワイトカラー中心のTCOは組合員数を維持、中上級階級のSACOは組合員数が増加している。そのため、労働組合のタイプによってYouTubeのメッセージに違いがあるかも含めてヨンソン准教授は分析している。

ところが、ヨンソン准教授は分析を通じ、労働組合のYouTubeの活用は十全とはいえないことを発見した。最も大きな発見は、現代のYouTubeは双方向性やユーザー参加に利点があるにもかかわらず、労働組合はYouTubeを単なる報告動画のアーカイブ、つまり「一方向」の情報発信媒体として利用しているという点である。Webの世界で情報を発信することは、まだ組合に加入していない若者や移民などにリーチする手段になる一方、組合のターゲットではない人々、スウェーデンでは右傾化勢力から脅迫を受けることにもなり、それが双方向コミュニケーションを難しくするからだ。

その結果、いまやスウェーデンの労働組合は目的に応じて複数のメディアを使い分け、組み合わせるメディアミックス戦略を取っている。しかし、移民排斥などの深刻な問題が起きているため、労働組合はWebにおいてもっと存在感を高めるべきだとヨンソン准教授は警鐘を鳴らす。

協調的労使関係だからこそ

茅ヶ崎市職労の事例が示すように、組合活動のデジタル化には労働組合の現在の課題を解決する可能性が大いにある。一方で、スウェーデンの状況が示すのは、デジタル化は決して万能の杖ではないということである。労働運動のデジタル化には楽観論と悲観論があるなかで、労働組合が取りうるソーシャルメディア・ユニオニズムを論じているのがデンマーク・コペンハーゲン大学雇用リサーチセンターのマーク・フリス・ハウ博士研究員の論考である。

デンマークの労使関係は労使間の協調を重視し、労働組合が山猫ストや座り込みなどの急進的な行動

を起こせば、団体交渉の政治的正当性を失いかねない。そのため、労働組合には先鋭的な行動を起こせないという制約がある。一方、オンライン上の草の根のネットワークは、社会運動をベースに革新的な世論啓発やキャンペーンを行う。また、伝統的な労働組合は戦略・戦術・手続きのノウハウや資金が豊富なのに対し、オンライン・ネットワークはそれらが脆弱である。よって、労働組合がオンライン・ネットワークに資金などを提供し、活動を支援し、他方、オンライン・ネットワークは労働組合と共同のメッセージを発信し、人々、とくに若者を巻き込むといったパートナーシップが成立する。ハウ博士研究員はこうした労働組合のあり方を、「労働組合が急進的な行動をオンライン・ネットワークにアウトソースする」と表現する。

また、ハウ博士研究員は、労働組合はソーシャルメディアの活用により、より多くの人にリーチし、より効果的に動員を行い、労働市場の変化により適応できると述べる。ただし、対面交流を介して得られる社会的信頼をオンライン・コミュニケーションで得ることは難しいため、オンライン・コミュニケーションが対面による組織化の代替にはなりえないとも指摘する。つまり、オンラインは対面の完全代替ではなく、補完なのである。よって、何についてはオンラインを用い、何については対面でコミュニケーションするかの、バランスが肝要となる。

ハウ博士研究員は、ソーシャルメディア・ユニオニズムの実現に向けて、労働組合は6つの観点、教育訓練、デジタル・アクティビストとの協働、オンラインとオフライン活動のバランス、ソーシャルメディア方針の策定、既存組合のリソース活用、規制環境への対応について考える必要を提言する。

労働組合の「内」と「外」

デジタル化の意義と方策

本特集では労働組合のデジタル化に関して、アプリの導入やYouTubeやFacebook、Twitterといったソーシャルメディアの活用について3つの論考を紹介した。最後にこれらの論考を横断して得られる日本の労働組合に対する示唆をまとめておこう。

1点目の示唆は、いずれの論考も、労働組合のデジタル活用に対して積極的・肯定的である。ハウ博士研究員は、「いまや、オンラインでどうつながるかではなく、オンラインをどう活かすかが問われている」と述べ、茅ヶ崎市職労はアプリ導入を、「これまでの組合活動や運動論を否定するものではなく、未来志向でこれから先の労働組合のあるべき姿や社会情勢を見据えた」

取り組みと位置付ける。ヨンソン准教授も、労働問題を解決するために、労働組合はソーシャルメディア上でもっと存在感を発揮する必要があると指摘する。

2点目は、労働組合のデジタル化は、伝統的な対人コミュニケーションだけではできない、組合活動を可能にする。茅ヶ崎市職労はアプリ導入により、組合活動に対する組合員の関心や認知、協力が向上した。デンマークでは協調的な労使関係のもとで労働組合ができない運動を、オンライン上の草の根ネットワークと連携することで展開する。スウェーデンでは、ソーシャルメディアによって、若者や移民といった未組織の人々にリーチできることを利点にあげる。

3点目は、一方で、労働組合のデジタル化は万全ではなく、課題もあるということだ。スウェーデンの労働組合は一早く、ソーシャルメディアを活用したものの、敵対的な勢力からの脅迫などにより、双方向ではなく一方の情報発信に注力するようになった。デンマークの労働組合も組織構造や立ち位置などの違いから、オンライン・ネットワークと常にうまく連携できるとは限らず、双方の違いを乗り越えることが求められている。茅ヶ崎市職労も、デジタルツールは全ての問題を解決してくれる救世主ではなく、ユーザーの運用に価値が委ねられていると指摘する。

4点目は、労働組合がデジタルツールを効果的に使うためには、人材の育成や採用が必要になる。茅ヶ崎市職労は執行部役員のなかでITリテラシーを備えた人材を育成する必要があると述べ、ハウ博士研究員は、組合職員に対しソーシャルメディアの利用に関する訓練投資を行うべきだと提案する。ヨンソン准教授も、共感を集める動画をつくるには、組合職員が勉強するか、専門家を雇うことが必要になると語る。

5点目は、デジタル化を推進するにあたっては、戦略・戦術が重要になる。ヨンソン准教授は労働組合のメディアミックス戦略、ハウ博士研究員はソーシャルメディア・ユニオニズム戦略を提示した。茅ヶ崎市職労も、「労働組合がいかに組合員のスキマ時間に入り込んでいけるか」「未来志向でこれから先の労働組合のあるべき姿」「システムティックな思考」といったイシュードリブンの意思決定を行っている。

開かれた場と閉じた場

こうした示唆に加え3つの論考から、労働組合のデジタル化には、内部革新としてのDXと、外部適応としてのDXの2種類があることが明らかになった。3つの論考のなかで茅ヶ崎市職労の取り組みが一番前向きな印象を受けるのは、茅ヶ崎市職労は自分たちの組織に閉じたコミュニケーション改革としてアプリを

導入したのに対し、デンマークやスウェーデンの労働組合は未組織労働者や世論の巻き込み策としてソーシャルメディアを活用しているからである。

とくにソーシャルメディアという、誰にでも開かれた、しかも技術力があればシステムによる介入も可能な場で、運動を展開すると、メッセージが鮮明であるほど共感も反発も生まれる。共感が集まれば、途方もない力になると裏表で、攻撃が先鋭化することもある。オンライン空間の言論はリアルな空間に比べて、人々のリテラシーや慣行、規制いずれも発展途上にあるものの、解決すべき労働問題は多く、オンライン上での労働運動の重要性は高い。

よって、労働組合は開かれた場と閉じた場で、コミュニケーションスタイルを変えることが有効だろう。また、そうしたことが起こりやすいソーシャルメディアにおいて、共感を集める情報発信の仕方や、さまざまな反応への対処について、戦略を立て、戦術を学ぶことが肝要である。日本では労働運動を広く展開する産別労組やナショナルセンターにこそ、こういった取り組みが必要になるだろう。

内部改革としてのDX

一方、茅ヶ崎市職労のDXは、単組内コミュニケーションの改革成功例である。近年、アプリを導入する労働組合が増えている。アプリではなくLINEによるグループ活動やWebを強化する労働組合もある。組合員とのつながりの強化、組合活動の活性化、組合業務の効率化、ペーパーレスなどさまざまな利点があることに加え、コロナ禍により直接のコミュニケーションができなかったことも追い風となった。

労働組合によっては、アプリ導入などのデジタル化は敷居が高いと感じるかもしれない。しかし、デジタル化は組合の効率性や生産性を劇的に改善する可能性を秘めている。日本では「組合員が500人いれば専従役員1人を置くことができる」といわれるが、イギリスのオンライン・プラットフォームOrganiseは約20人のスタッフで100万人以上の労働運動を支えており、スタッフ1人あたりの登録者数は50,000人を超える(中村2022b)。もちろん活動内容が違うため単純比較には限界があるが、それでも対面前提の組合活動とオンラインの労働運動では生産性が100倍も違うのである。また、デジタル・コミュニケーションは対人コミュニケーションを完全代替はなく、補完機能であることも重要である。デジタル・コミュニケーションに重ねて対面交流を行うことで、労働組合は貴重なリソースを優先度の高い取り組みに集中し、相乗効果を期待できる。

こうしたデジタルツールを導入・活用するには、知識や経験が必要になる。とくにサービスの質を決めるのは、初期導入ではなく、運用であり、一定の試行錯誤は必ず発生する。より早く、より効果的に活用するには、導入済みもしくは導入検討中の労働組合に話を聞いたり、情報交換したりすることが有効である。労働組合が内部DXに成功する秘訣は、自組織の外側にアンテナを張ることにある。

注

- i 東京都産業労働局 (2021)「東京レイバーレポート」
- ii 総務省 (2021)「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」、財務省 (2018)「財務局調査による「先端技術 (IoT、AI等) の活用状況」について」
- iii 厚生労働省 (2022)「令和4年労働組合基礎調査」
- iv 厚生労働省 (2022)「令和4年労働組合基礎調査」
- v 2023年7月に「Twitter」の名称が「X」に変わったが、本特集内では寄稿やインタビューを行った時点の「Twitter」という表記のままとしている。
- vi OECD.Stat “Trade union density”
- vii IMD “World Digital Competitiveness Ranking 2022”
- viii 総務省「平成27年版情報通信白書」
- ix TUNAG (2022)「組合活動の活性化に向けて自治労組合初のTUNAG導入 スマホから組合活動が覗ける「TUNAG」は、組合と組合員のあいだを「つなぐ」ツール」<https://biz.tunag.jp/case/20567>, 2023年8月10日アクセス。

参考文献

- Carneiro, Bia and Hermes Augusto Costa. 2022, "Digital unionism as a renewal strategy? Social media use by trade union confederations." *Journal of Industrial Relations*, 64(1), 26-51.
- Freeman, Richard B., and Joel Rogers. 2002, "Open source unionism: Beyond exclusive collective bargaining." *Working USA*, 5(4), 8-33.
- Hau, Mark F., and Owen G. Savage. 2022, "Building Coalitions on Facebook: 'Social Media Unionism' among Danish Bike Couriers." *New Technology, Work and Employment*, 1-19.
- Hodder, Andy and David Houghton. 2015, "Union use of social media: A study of the University and College Union on Twitter." *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 173-189.
- Jansson, Jenny and Katrin Uba. 2019, "Trade Unions on YouTube : Online Revitalization in Sweden." Palgrave Pivot.
- Murray, Gregor. 2017, "Union renewal: what can we learn from three decades of research?" *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(1), 9-29.
- O'Reilly, Tim. 2005, "What is Web 2.0?" <http://radar.oreilly.com/archives/2005/09/what-is-web-20.html>, accessed August 10, 2023.
- Ross, Stephanie, 2007, "Varieties of social unionism: Towards a framework for comparison." *Just Labour*.
- 梅崎修, 2023, 「批判されるより怖いことー「勤労者短観調査」の20年の比較」『DIO』36(7), 24-28.
- 新谷信幸, 2023, 「「労組組織率16.5%」では見えない危機」『DIO』36(1), 44.
- 中村天江, 2022a, 「イシューから連帯が広がる: 集团的労使関係の構造変化」『DIO』35(7・8), 24-29.
- 中村天江, 2022b, 「イギリス Organise プラットフォーマーの躍進」『DIO』35(7・8), 18-23.
- 間淵領吾, 2004, 「労働組合に関する日本人の意識の変遷ー1973〜2003年に実施された各種世論調査の結果から」『社会科学研究』56(1), 45-84.