

DIO

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

第36巻第8号通巻389号

連合総研レポート

2023年8月号

No. 389

特集

労働組合は デジタルを武器にできるのか？

組合員のスキマを狙え！
デジタルを活用した組合活動

茅ヶ崎市職員労働組合 佐藤 慈大氏 …………… 4

右傾化社会における労働組合のSNS戦略

ウブサラ大学 ジェニー・ヨンソン氏 …………… 10

ソーシャルメディア・ユニオニズム
労働組合の新たなフロンティア

コペンハーゲン大学 マーク・フリス・ハウ氏 …………… 14

労働組合の「内」と「外」のデジタル化

連合総研 中村 天江 …………… 20

巻頭言 …………… 2

マイナ騒動からみえる
わが国のデジタル力

研究員報告 …………… 26

勤労者短観からみた就業調整と
第3号被保険者の動向について（上）

九段南だより …………… 33

制度の壁、思考の壁

最近の書棚から …………… 34

首藤 若菜著
『雇用か賃金か 日本の選択』

今月のデータ …………… 35

イギリス「組合学習基金ラウンド 15-16と
Unionlearn の支援役割に関する評価」

職場の「学び」を牽引するULR
（組合学習代表）

事務局だより …………… 36

マイナ騒動からみえる わが国のデジタル力

連合総研理事長
神津里季生

この原稿が掲載される8月末には一連のマイナ騒動はどうなっているのでしょうか？ それにしてもすっかり悪者扱いになってしまったマイナンバーカード、いったいなんのためにあるのかという本質論はそっちのけで、個人情報流出の不始末ばかりがクローズアップされるのにも困ったものです。

本来、人間の知恵が生み出したデジタルのテクノロジーを社会の進歩にすんなりと組み入れていくことができるか否かは、将来世代の持続性に大きくかかわる問題に違いありません。人々が、多様性や包摂性といった価値観を共有し高めていくうえでもデジタルの力は極めて有効であるはずですが。

しかし、スタート前から転んでしまった選手に対する世間の目線は冷たく、なんであんな奴を走らせたんだという声さえ出かぬない状況です。人々の信頼と期待が集まってこそ機能すべきツールが、この国では、泥沼のなかで身動きができないようになってしまっています。

誰のためのデジタルか

この混乱ぶりのなかで、必ずやほくそ笑んでいる人たちがいるに違いありません。

マイナンバーを普及させることで実現すべき透明性・公平性は、サラリーマン・サラリーウーマンの世界では既に、いわゆる天引き＝源泉徴収という仕組みのなかでとくに実現している事柄ですが、そのような世界とは無縁の人たちにしてみれば、「そつととしてくれ」という本音があっても不思議なことではないでしょう。

かつてわが国においても「グリーンカード」という納税者番号制度が実行に移されようとしたことがありました。1980年にいったん通過した法案がその後なぜか執行停止・廃案となって約40年。今ではそんなことがあったのかというほどに記憶のみなたに追いやられています。得られるはずだった透明性・公平性も40年間、みなたに追いやられたままなのです。

誤解しないでください。単にサラリーマン・サラリーウーマンのためのデジタルなどと

いうつもりはありません。もちろん、長い間ワリをくっている立場としての怒りは奥底にあるとしても、そんな感情的な発想で言うつもりはありません。

経済・社会の持続性のために透明性・公平性が不可欠なのです。デジタル化は将来世代のためにあるといっても良いのではないのでしょうか。

なんのためのデジタルか

コロナ禍で露わになったわが国社会の脆弱性、とりわけ、立場の弱い人たちにその影響が大きく出たことは記憶に新しいところです。そして、欧州先進国が、そのような、立場の弱い人たちに対する給付等の緊急対応を迅速に行い得たこととの対比で、いかにわが国の制度やデジタル対応が遅れたものであったかも浮き彫りになったところですが。

政府はマイナンバーカードの普及に向けて「マイナポイント」なるものを設定し、目先のメリットで歓心をおおうとしました。邪道です。そんなことまでして、目の前にエサをぶら下げなければ人々はこの意義がわからないとすること自体が人を馬鹿にした施策です。

人生はめぐりあわせです。今は良くても、いつ「立場の弱い人」になるかはわかりません。社会は支え合いです。たまたま今めぐりあわせの悪い方々を、社会全体が支え、そして持っておられる力を引き出していく。

そのような仕組みを成り立たせていくために、所得をはじめとした納税に関わる諸情報の活用が常にスタンバイの状況にあることは必須です。デジタルの強みを活かすべきことは言うまでもないことです。

労組の持つ潜在能力に期待する

わが国のような、目先の議論に陥りがちな、縦割り大好きな国ではデジタルは育ちようがないのかもしれない。

中長期の視野を持ち、縦割り排除・大同団結の労働組合こそ、誰のためのデジタルか、なんのためのデジタルかを追求してほしい。その潜在能力に期待します。

特集

労働組合は デジタルを武器に できるのか？

対面での直接コミュニケーションを重視してきた労働組合は、デジタル時代にどう進化していくのか。社会や職場でDXが進み、人々はITツールを使いこなし、その利便性を歓迎するようになっている。より多くの人々に支持され、より重要な活動に貴重な資源を振りわけするために、労働組合も「デジタル」に向き合い、取りくむ時期に来ている。そこで本特集では、アプリの導入により、組合を活性化し、業務効率を高めた茅ヶ崎市職員労働組合の事例と、YouTubeやFacebook、Twitter（現X）などのソーシャルメディアの活用に関するスウェーデンとデンマークの研究を紹介する。デジタル化の可能性と課題を明らかにすることで、労働組合のデジタル戦略を考えていく。

日本

組合員のスキマを狙え！ デジタルを活用した 組合活動



茅ヶ崎市職員労働組合
書記次長
佐藤 慈大氏

労働組合のDX

私たち茅ヶ崎市職員労働組合(以下「市職労」という。)は、茅ヶ崎市役所、茅ヶ崎市立病院、そして市出資法人等の関連団体で働く職員で構成され、組合員数約1,600人(組織率約99%)の組織規模となっています。組合員の職場環境や勤務労働条件の改善に取り組むことにより、一人ひとりがモチベーションを高く持ち、生産性を向上させながら公務に取り組むことで「市民サービスを向上」させることを組織目標としています。

そんな私たちの組合活動に変革をもたらしたのは、2022年4月から運用を開始した組合員向けアプリ(プラットフォームシステム)の導入によるものでした。本稿では、私たちが組合員向けアプリの導入に至った経緯から現在の運用方法、アプリがもたらした効果や実運用から見えてきた課題等を紹介させていただきます。

試行錯誤の歴史 ～デジタルの気付き～

市職労では、長年の組織課題として「組合活動の見える化(情報発信力の強化)」が挙げられており、執行部の中でも幾度となく議論が交わされてきましたが、具体的な解決策には辿り着いていませんでした。市職労における情報発信ツールは、紙媒体の機関紙がメインとなっており、「どうしたら組合員が機関紙を読んでくれるのか…」と思い悩んでいました。

まず私たちが取り組んでみたことは、全組合員に配布していた機関紙について、組合員が手に取った際に目を引き、内容にまで目を通してもらうことを目標とし、堅苦しかった紙面デザインを一新すると

ともに、機関紙とは別に組合事務所の掲示板へ活動速報をこまめに掲出するといった取り組みを展開しました。また、2014年には当時SNSの主流となっていたFacebookで市職労のアカウントを開設し、オンタイムで視覚的にも見やすい情報発信による若年層へのアプローチにも取り組むなど、様々な「見える化」アクションに取り組んでいくものの、いずれも期待していたほどの反響や組合員に情報が届いているという実感はありませんでした。

これといった手ごたえを感じない状況の中、実際に機関紙が配られた職場を観察していると、市民ニーズの多様化による業務内容の高度・複雑化や、国・県からの事務移管等による組織全体の業務量の増加などによって、日中に組合員が機関紙に目を通す時間的余裕がなくなってきたことに気付いたのです。

当時、自治体業務のデジタル化が話題になり始め、DX(デジタル・トランスフォーメーション)という表現が時流になり始めた時期であり、茅ヶ崎市においても試験的にRPA等の活用が行われていました。そういったデジタル社会・デジタル行政への移行の潮流を感じ始めていたこともあり、「デジタルツールを活用した組合活動」という手法が課題解決の選択肢として挙がるまでに時間はかかりませんでした。

職場や家庭で時間的な余裕がないのであれば、通勤中や自宅といった職場外において、組合員の手元(スマートフォン)に情報を届け、そして組合員が能動的に組合にアクセスできるような仕組みを構築することができないかと考え、「組合員専用アプリの開発」という発想に至りました。シンプルに言えば、通勤中や就寝前にネットニュースやSNSをチェックする無意識のルーティンの中に組合アプリを割り込ませようと考えたのです。

早速、組合執行部の中でアプリ開発を提案したところ、金額面やその効果に対してやや懐疑的な意見もあり、本格的な検討段階まで辿り着くことができませんでしたが、それから間を置かずしてコロナ禍に見舞われることとなります。感染症の拡大防止を主眼として、人と人との接触が抑制され、「非対面・非接触」といった生活スタイルやコンテンツが主流となっていきましたが、この社会構造の大きな変容が自治体DXの取り組みを加速させ、市役所の中でもデジタルツールを活用することがスタンダードになる最大の契機となりました。この一連の社会情勢の変化により、労働組合の運動自体も感染症対策に留意したスタイルに変更を余儀なくされましたが、この変化がアプリ開発を検討していた私たちにとっての追い風となり、本格的な検討が開始されることとなったのです。

TUNAG for UNIONとの出会い

アプリ開発に向けた検討を進めた結果、早々に壁にぶつかることとなります。実際にアプリを開発するとすると、iOSとAndroidの両OSへの対応が必要になってくることやコンテンツの追加・削除といったメンテナンスの都度、保守・管理作業が生じることとなりますが、それを踏まえて開発費用と保守・管理

費用を積算すると、市職労の予算規模では実現が困難な金額だったのです。そこで、ゼロベースから開発するのではなく、既存アプリやウェブシステムを活用する手法に方針を変え、様々なシステム開発・管理事業者から資料を取り寄せ、実際に担当者との意見交換を行った結果、最終的に株式会社スタメンが提供するプラットフォームシステム「TUNAG for UNION」を選定することになりました。

このTUNAG for UNIONは、主に民間企業における組織内コミュニケーションやエンゲージメントの形成を目的としたプラットフォームシステム「TUNAG」のノウハウを活かし、労働組合向けサービスとして一方的な情報発信に留まらず、組合員にしっかりと情報を届けられる環境の構築に寄与することを目的としています。

このプラットフォームシステムを選定した理由として、ブラウザと専用アプリの双方からアクセスが可能であり、組合員の手元に能動的に情報を届けることが可能であること。システム内の既成パッケージに基づいてコンテンツを自由にカスタマイズすることが可能であり、必要以上の保守費が発生しないこと。ユーザー管理やアンケート集計などにおいて、CSVファイルを用いた管理・抽出・出力が可能であり、書記局全体の事務効率化が図られることが主な理由です(図1)。

図1 システムの画面構成(茅ヶ崎市職労の実運用画面)



目標達成に向けた具体的な活用方法

プラットフォームシステムの導入が決定した後、組合執行部と中央委員（職場委員）から数人を選出して運用に係る検討委員会を設置しました。検討委員会では、組織課題を整理した上で今後の運用目標として①組合活動の見える化、②組合員の利便性向上、③組合事務の効率化の3点を掲げ、その後コンテンツとして用意すべき項目、組合員が求めている配信内容、ユーザー登録の手順や登録促進策、配信頻度などを議題に挙げ、約2か月の期間をかけて議論を重ねました。

検討委員会での議論に基づいて6カテゴリー・21コンテンツを当初整備した上で、組合員からの意見や新たな需要を捉えながらコンテンツ整備に継続的に取り組み、現在では7カテゴリー・27コンテンツを運用しています(図2)。

活用① 組合活動の見える化

組合員に対して市職労がどのような取り組みを行っているのか、オンタイムに配信するコンテンツとして「組合Breaking NEWS」をメインに稼働し、勤務労働条件に係る当局との交渉状況や地域福祉活動といった組合活動の根幹から、福利厚生事業のお知らせといった組合員の注目を集めやすい内容を配信しています。

また、各種会議の資料や定期大会の議案書などのデジタル版を掲載し、ライブラリー機能を持たせた

コンテンツを用意し、組合員がいつでも組合活動や必要な情報にアクセスできる環境を整えています。

「小さな組合事務所が組合員のためのひらにある」ことをイメージし、無意識のうちに組合の取り組みが浸透していくことをめざして運用を行っています。

活用② 組合員の利便性向上

職場をなかなか離れられない、あるいは職場からは組合事務所に連絡しづらいといったケースを想定して4種類の相談受付フォームを整備するとともに、福利厚生事業や組合員アンケート、慶弔費申請の受付フォームをコンテンツ化することで、市役所の庁舎以外に勤務する組合員が組合事務所を訪れることなく、24時間どこからでも組合手続きができる体制を整えています。

また、提携機関とも連携し、じちろう共済の制度学習会開催の案内、中央労働金庫の担当支店からの月次案内やセミナー等のイベント開催のお知らせもアプリを経由して配信するなど、組合員の可処分所得の向上に資するために必要な情報を提供しています。

活用③ 組合事務の効率化

福利厚生事業の受付や組合員アンケートの回答をフォーム化することにより、書記局における集約作業の簡素化だけでなく、書記局の文書決裁用のコンテンツを整備し、これまで全て紙媒体で対応していた文書決裁を一部電子決裁に移行し、事務の効率化の推進に向けて活用しています。

図2 アプリ上のコンテンツ一覧

カテゴリー	コンテンツ名	カテゴリー	コンテンツ名
活動	委員長message	会議	会議開催のお知らせ(中央執行委員会)
	組合Breaking NEWS		会議開催のお知らせ(闘争委員会)
	みんなの労働条件		会議開催のお知らせ(中央委員会)
	組織内議員の活動報告		会議の記録(中央執行委員会)
エンタメ	組合員インタビュー		会議の記録(闘争委員会)
	chigasaki makeke		会議の記録(中央委員会)
厚生	じちろう共済	本棚	異動内示Back Number
	中央ろうきん		機関紙Back Number
	慶弔費等申請書の交付申請		要求書Back Number
相談	なんでも相談		定期大会議案書
	弁護士相談		組合員ハンドブック
	ろうきん個別相談		組合規約・規程
	じちろう共済個別相談	書記局	書記局決裁(決裁)
			書記局決裁(報告)

キラーコンテンツを創る

どのような手法を採用したとしても、組合員にとってそれが有益な情報あるいは興味関心を引く情報でなければ、「慣れ」や「飽き」により時間の経過とともに離れていってしまうものであると考え、定期的にエンタメ要素のあるキラーコンテンツを配信しています。

まず、組合員を紹介形式でインタビューしていく企画「組合員インタビュー」というコンテンツを運用しています。現在は、市職労役員経験者である副市長と部局長職員など、元々は組合員であった管理職へのインタビューを行い、組合役員時代の思い出や労働組合の果たす役割、市職員としての想いなどを語っていただいています。「管理職も一人の組合員であった」という事実を組合員に再認識してもらえる効果もあり、組合員からも非常に好評をいただいています。今後はいよいよ一般組合員へのインタビューに向けて準備を進めているところです。

また、市職員として地域をより深く知り、地域に根差していくことでより良いまちづくりに貢献していくことが必要であると考え、市内店舗を紹介する「Chigasaki makeke」(makeke=ハワイ語で市場。ホノルル市郡と姉妹都市提携していることから。)というコンテンツを配信しています。役員の馴染みの店や地域で話題の店、茅ヶ崎が誇る名店など、様々なジャンルの事業者を紹介しながら、アプリ内で配布するクーポン画像をそれぞれの店舗で提示すると、組合員限定のサービスが受けられるといった取り組みも展開しています。

これらのコンテンツの運用全体を通じて意識していることは、「硬くなり過ぎないこと」と「最終的には

組合活動に帰結させること」です。コンテンツ内容によって文体を使い分けるほか、文字情報だけになってしまうと読み物としてのハードルが一気に上がってしまうので、写真や画像を可能な限り活用し、分かりやすさと親しみやすさを意識しています(図3)。

デジタル化の評価と効果

職場内での変化

プラットフォームシステムの導入による変化の兆しが見られたのは、導入してから間もなくのことでした。

「組合も面白いこと始めたね。」

「こういうスタンスの方が今後の若手には良いかもね。」

「紙ごみも減るからSDGsって感じるね。」

「機関紙はごちゃごちゃしてるけど、このくらいの情報量なら読みやすいね。」

2022年4月から本格運用を開始して以降、庁舎内ですれ違う組合員からこのような感想をいただくことがあり、まずは組合に対する組合員の敷居を少し下げられた実感がありました。また、職場内の組合員同士で「TUNAGで配信されているよ。」と配信内容を話題にしていることが分かり、職場内でのコミュニケーションを契機に組合活動に触れてもらう機会が職場から創出されるようになりました。

また、これまでの機関紙のように、複数の情報を1枚の紙面にまとめるのではなく、単発でタイムリーな情報発信が可能になったことにより、ひとつひとつの情報にしっかり目を通していただけるようになった結果、これまでなかなか認知されずに埋もれてしまっていた取り組みが広く認識されることになりました。

図3 実際の配信画面の一例



した。特にフードドライブやタオル一本運動(神奈川県労働者福祉協議会が展開。家庭等で余っている未使用タオルを集約して福祉施設へ寄贈する取り組み。)では、2022年から2023年にかけて過去最大の集約数を記録しました。

組合事務の適正化

メインメディアをデジタルツールに移行したことを契機とし、全組合員配付としていた機関紙や定期大会の議案書等の発行物を必要最低限の印刷・配付に変更したことで紙の使用量が約10分の1まで縮減され、書記局の負担軽減が図られただけでなく、印刷製本費やインクトナーなどの消耗品費も大幅に削減することができました。その結果、創出された予算額でプラットフォームシステムの運用経費を賄うことができています。もちろん、組合の組織規模や従前からの活動スタイルに左右されますが、「デジタル化によって削減された経費からデジタル化予算が捻出できる」というモデルケースは、デジタルツールの導入を検討している労働組合への後押しにもなるのではないのでしょうか。

求められるのは「変化」と「メンテナンス」

プラットフォームシステムを導入してから1年が経過し、2023年6月末時点で約80%の組合員にユーザー登録をいただいています。組織運営において、積極層が20%、中間層が60%、消極層が20%という割合で存在すると言われることがありますが、まさしくこの20%の消極層が存在している状況です。組合のメインメディアを紙媒体から移行したことにより、中間層の底上げに一定数の効果が上げられたとしても、結果として消極層へのアプローチの機会が限定されることとなり、かえって消極層のさらなる消極化が進行してしまうことが懸念されます。そのため、組織活性化に向けた既登録者への定期的・継続的な配信アプローチと並行して、消極層のユーザー登録を促進するとともに中間層へ引き上げるための施策を定期的に展開していくことが求められます。

しかし、やみくもに登録率を上げれば良いというわけではなく、登録率の向上を見据えつつも日常的にログインするアクティブユーザーをいかに増やすかが最大の課題となってきます。日頃から組合の取り組みを発信し続けることをボトムラインとし、組合員が必要としている情報の精査や興味関心を引き付けるようなコンテンツ作り及び事業展開を常に考

え、活動のマンネリ化を防ぐために常に変化していくことが執行部には求められてきます。

ただし、この消極層とカテゴライズした20%の中には、いわゆるデジタルデバインドが生じていることも留意しなければなりません。スマートフォンなどのデジタルデバイスの普及率は90%を超え、ほとんどの国民が何かしらの手段でインターネット環境に触れることができると言われていますが、組合員の中にはスマートフォンを所持していない、あるいは使いこなせてない、自宅にもインターネット環境がないといった方が一定数いるため、デジタルツールの活用は、その手法によって組合員本人の意思に反し、労働組合という存在が遠く離れてしまう可能性も包含していることに留意する必要があります。

また、私たちの事例に限らず、システムを導入すると当然のことながら、ユーザー管理や保守といった作業が生じます。私たちが導入したプラットフォームシステムの場合、組合員一人ひとりにアカウントを発行し、それぞれの職場名、役員であれば役職等の情報を取り込んでいます。そのため、人事異動による配置替えや新規採用、退職といった人事的事象に合わせ、常にアカウント管理を行っています。また、福利厚生事業の申込受付のコンテンツについては、当該事業の受付期間に合わせてコンテンツの新規作成、公開・非公開処理を行うなど、常に保守作業を行っている状況です。組合員からの相談受付フォームのように、全組合員に公開(配信)されてはいけないコンテンツもあり、そういった場合は閲覧制限や配信フローの個別設定が必要となるため、そのようなシステムティックな思考が求められる場面もあります。従って、今後も継続的にデジタルツールを活用していくのであれば、一定程度のITリテラシーを備えた人材を執行部役員の中で育成する必要があります。

デジタルは労働組合の救世主になるか？！

私たちは、自治体DX推進やコロナ禍といった社会情勢の変化を契機とし、組織の抱える課題の解決に対してデジタルツールで挑みましたが、本格的な導入を組織の中で議論した際、「対面、膝詰めが組合のスタイルだ。」「シニア層を中心に組合と距離ができてしまう。」「費用対効果が得られるのか。」といった意見が出ました。その度に、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結果であることに理解を求め、議論を重ねてきました。

現代の労働者は24時間という限られた1日の時間を働く時間、家族と過ごす時間、趣味の時間などをそれぞれ配分して日常を過ごしていますが、かつてはそこに自身の職場環境について考える時間や社会全体を捉えた労働運動といった「組合活動の時間」が存在していたはずですが、しかし、ワーク・ライフ・バランスを推進する社会構造の変化や自身のライフスタイルを重視する意識変容が生じており、仕事とプライベートの中間のような性質を持つ組合活動に割く時間が奪われているのではないかと感じています。そのような状況下で労働組合がいかに関員のスキマ時間に入り込んでいけるのかが課題になってくると考えています。

ここ数年の新社会人たちはZ世代と呼ばれ、デジタル技術が既に発展を遂げている中で成長したデジタルネイティブであることから、デジタルツールに何ら抵抗を感じることなく、多様な価値観や考え方を受け入れていく柔軟性があると言われていました。そんなデジタルネイティブがこの先の10年後、20年後の社会を創る担い手になっていき、組合員のマジョリティになる時が必ず訪れます。その時、社会構造はどのように変化し、技術はどこまで進化しているでしょうか。

デジタルツールの活用は、あくまでも労働組合の活動におけるひとつの選択肢でしかありません。デジタルツールが全ての問題を解決してくれる救世主ではなく、本質的にはユーザーの運用に価値が委ねられるものです。私たちの取り組みをひとつの参考事例としていただきつつも、それぞれの単組の実情や組織規模、組織風土と照らし合わせながら、組合活動の活性化に寄与する取り組みを見出していく上での一助となれば幸いです。

スウェーデン

右傾化社会における 労働組合のSNS戦略



ウプサラ大学
政治学部 准教授

ジェニー・ヨンソン氏

新技術に前向きな

スウェーデンの労働組合

——「YouTube上の労働組合 —スウェーデンのオンライン再活性化—」*という本を出すなど、ヨンソン先生はソーシャルメディア・ユニオニズムに関する先駆的な研究者のおひとりです。スウェーデンの労働組合のSNS活用について何うにあたり、最初にスウェーデンの労働組合の特徴を教えてくださいませんか。

スウェーデンでは職種別もしくは産業別に労働組合が組織されています。労働組合の組織率は低下傾向が続いているものの、いまも7割近くあります。

ブルーカラー労働者を組織するLO(労働組合総同盟)、ホワイトカラーを組織するTCO(ホワイトカラー中央労働組合連合)、専門職を組織するSACO(専門職労働組合連合)の3つのナショナルセンターがあり、LOには14、TCOには13、SACOには21の職業別労働組合が加盟しています。スウェーデンは組合組織率が高く、ホワイトカラーの組織化が最も進んでいる国の一つです。

—— Web2.0の登場により、組合活動は変わりましたか。

PCを通してインターネットの情報を取得するというのが、Webの初期の利用形態でした。しかし、TwitterやFacebookなどのソーシャルメディアが登場したWeb2.0の世界では、利用者は自ら情報を発信し、また相互に交流できます。ユーザー参加や双方向性、集合知といった点にWeb2.0の特徴があります。

労働組合のソーシャルメディアやWeb2.0への向き合い方は、わたしがYouTubeに関する本を2019年

に出版して以降も、刻々と変わっています。総じていえるのは、スウェーデンの労働組合は、新しい技術に対して非常に前向きで、すぐに使おうとする姿勢があるということです。

—— 日本社会は労働組合も含め、新技術に対して保守的です。なぜスウェーデンの労働組合は積極的に取り入れることができるのでしょうか。

スウェーデンの労働組合は、「新技術が出てきたらまずは使ってみるべき」という価値観を伝統的にもっています。新技術を利用することで、未組織労働者に接触し、新たな組合員を組織化できる、既存組合員への連絡方法を変えることができると考えるからです。

また、労働組合に潤沢なリソースがあることも重要です。スウェーデンの労働組合は財政面でも人材面でも、新しい取り組みにリソースを投入することができます。

—— 組織率が低いと組合費や人材も少なくなるため、日本ではお金や人材に余裕がある労働組合は決して多くありません。スウェーデンの労働組合は組合費以外の財源も持っているのでしょうか。

組合財源の基盤は組合費です。しかし、スウェーデンの労働組合は100～120年の歴史を持つ古い組織が多く、過去100年にわたって株式や不動産に投資し、その利益を組合活動にあててきました。加えて、どの

* Jansson, Jenny, and Katrin Uba. "Trade Unions on YouTube : Online Revitalization in Sweden." Palgrave Pivot, 2019, <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1340281/FULLTEXT01.pdf>, URLからダウンロードして全文を無料で読むことができます。

組合もストライキ資金を保有していますが、ストライキはめったに行われなくなったため、これらの資金も利益を生み出しています。

YouTubeは「双方向」ではなく「一方向」

—— スウェーデンの労働組合はYouTubeをどのように活用していますか。

2018年、LO、TCO、SACOと傘下の全ての労働組合のYouTubeについて分析しました。そこで明らかになったことは、大会やイベント、セミナーの録画を、記録や情報共有としてYouTubeにアップロードする労働組合が大半であるということでした。なかには未組織労働者に向けて、労働組合への加入を促すためにYouTubeを使っている労働組合もありますが、多くはありません。

労働組合がYouTubeの動画をつくっておけば、どんな場所からも、どんな時間でもアクセスできるようになりますし、いろいろな言語に翻訳することもできます。若者や移民労働者の組織化は難しいですが、組織化するのが大切な人たちでもあります。スウェーデンの労働組合は移民労働者の組織化に成功してきた歴史があるのですが、ここ15年ほどは組織化に苦勞しています。労働組合はそういう人たちを巻き込む手段としてYouTubeを活用しています。

—— 動画にはテキスト情報にはない訴求力があります。労働組合の動画の成功例を紹介いただけませんか。

TCOが2014年に制作した「Like a Swede(スウェーデン人のように)」は、コマーシャルの賞も受賞してい

ます。内容は、あるアメリカ人男性が、給料の90%を保証された6カ月の育児休業や、オフを楽しむための8週間の休暇の取得など、スウェーデン人のように暮らしたいと願うもので、他の国ではお金持ちだけが享受できる恩恵を、スウェーデンでは労働協約を締結しているすべての労働者が享受できることを示した動画です。なぜ組合員でいることが大切なのか、団体交渉が重要なかを伝えるためにつくられました。

また、2014年の国際女性デーの3日前に、地方公務員の労働組合Kommunalが公開した「47秒で昇給する方法」という動画も2年弱で30万近い再生がありました。Kommunalの委員長である女性が、数十秒でメイクアップにより男性に変身し、「女性が昇給するためにはどうすればよいですか?」という問いかけに、一言、「男になれ」と語るシニカルな動画です。スウェーデンのジェンダーギャップ指数ランキングは4位でしたが、男女間の同一賃金は依然問題で、動画は「ジェンダー不平等に対して抗議しよう」という呼びかけで終了します。

どちらの動画も時間が短く、英語でつくられているという共通点があります。

—— こうした人々の共感を集める動画は他の労働組合もつくれますか。

動画が多く閲覧を集めるかどうかは、公開してみないとわからないところがあります。高い費用をかけない動画でも多くの閲覧を集めることもあります。しかし、労働組合はさまざまなコンテンツを公開してみて、狙った人たちに伝えたいメッセージを届けることが簡単ではないことを理解するようになってきています。紹介した2つの動画もコマーシャル制作会社のプロがつくっているんですね。

勉強すれば労働組合が自分たちで共感を集める動

TCOの“Like a Swede”



URL: <https://www.YouTube.com/watch?v=CirHOlyfw-0>

画をつくることができるのかもしれませんが、プロを雇うことも必要かもしれません。そしてその場合は、そこに費用を投じるのがよいのかという判断が発生します。

当初、労働組合は「双方向性」を重視してYouTubeを活用していると想定していたのですが、調査を通じて明らかになったのは、組合員や社会への情報発信、もしくはデータアーカイブのためにYouTubeを使うという「一方向」の利用がほとんどであるということでした。いまや労働組合はYouTubeを通じた双方向性の追求はあきらめたようにさえ見えます。

政治との結びつきとコンテンツの特徴

—— YouTubeの使い方は労働組合によって違いますか。

LO、TCO、SACO、いずれの労働組合も、労働条件や労働者の権利についての動画や、大会やセミナーの動画が多い点は共通しています。ただ、LOと他の2つの労働組合では、メッセージの傾向に違いがあります。

LOの労働組合のYouTubeには選挙や政治キャンペーンなど政治色の強いコンテンツが多いのに対し、TCOやSACOの労働組合は政治的に中立であろうとしています。LOは社会民主党の指導のもとで1898年に結成された歴史のある労働組合のため、政治との結びつきが強いのです。一方、TCOやSACOの結成は1930年代とLOに比べ新しく、特定の政党とのつながりもありません。

—— 政治との結びつきによりどんな影響がありますか。

労働組合が政治的に中立的であることは必ずしも良いとは限りません。特定のトピックに関する社会的議論を喚起するのが難しくなるからです。LOは、政党とのつながりがないTCOやSACOよりも、政党との連携をベースに「私たちはこう思う」と政策を提言しやすいと思います。ただ、政治的な立場がどうであれ、労働権やストライキ権、労働安全衛生といった基本的な課題を重視すべきなのは共通しています。

ソーシャルメディアで支持を集めるポピュリズム勢力

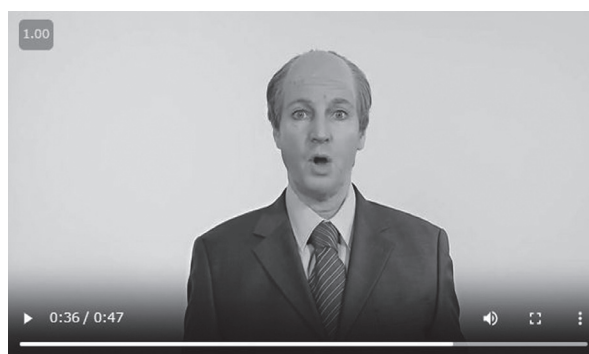
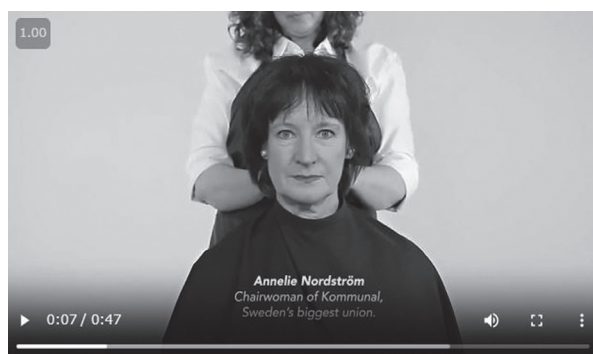
—— 「双方向性」はWeb2.0の大きな特徴ですが、労働組合がソーシャルメディアの活用においてそれをあきらめたというのはどういうことでしょうか。

まず、先ほども話したように、ソーシャルメディアで労働組合が意図した通りの対象層にリーチするのが簡単ではないのです。加えて、労働組合がソーシャルメディアで情報を発信すると、そのコメント欄やメッセージで急進的な右派から脅迫を受けることが増えているのです。それらが制約となって、労働組合はYouTubeを引き続き使ってはいくものの、利用頻度は減少していく可能性があると考えています。

現在、スウェーデンの政治は右傾化していて、与党はネオナチのスウェーデン民主党の閣外協力を得て政権を運営しています。こうした右派の政党や大衆迎合的(ポピュリズム)な政治勢力は、ソーシャルメディアを効率的に活用していることがわかっています。

Web上では、フェイクニュースを流したり、特定のメッセージを大量に発信したりして情報操作や印象操作することができます。右派の勢力は情報を拡散する人たちをネットワーク化し、さらにAIなど、「荒らし」をするための技術も持っているのかもしれま

Kommunalの“How to get a raise in 47 seconds”



URL: <https://adspot.me/media/tv-commercials/kommunal-how-to-get-a-raise-6265f282edc8>

せん。一方、労働組合はそれらを持たないため、情報を発信しても大きく拡散しないのです。

——日本でも、大衆迎合的な勢力がソーシャルメディアを使って支持を集めているのに対し、労働組合や労働組合が支持する政党はそこまでソーシャルメディアを使いこなせていないように見えます。

スウェーデンではソーシャルメディアが登場した時、非常に戦略的にソーシャルメディアを使おうとしたのが労働組合や社会民主労働党だったんです。しかし、ある時点で積極的に使うことをやめてしまいました。ソーシャルメディアでの情報発信は届けたい層にリーチできるとは限らない一方で、接点をもちたいと思っていない層から脅しを受けます。そのため、自分たちはソーシャルメディア上に常に存在しなくてもいいのではないかと考えたように見えます。

しかし、これは誤りです。右傾化により移民排斥などが起きているなかで、労働の問題にきちんと目を向け、労働者の権利を守っていくために労働組合が頑張ることが大切だからです。

労働組合の 今後のメディア戦略

——ここまで伺ってきて、労働組合にとってソーシャルメディアは万能の杖ではなく、活用に腐心していると感じました。労働組合は今後ソーシャルメディアをどう活用していけばよいのでしょうか。

労働組合が「あきらめている」といいましたが、あきらめたのはソーシャルメディアの双方向コミュニケーションであって、ソーシャルメディアの活用ではありません。ソーシャルメディアの強みは双方向性ですが、公開したコンテンツに対するコメントが脅しや人種差別的な罵詈雑言であれば、労働組合はそれに返信する必要はありません。そのような書き込みをする人たちとやりとりする必要はないのです。

一方で、情報発信は大切なので、YouTubeもTwitterも一方の発信メディアとして使う余地は大いにあります。メールは便利ですが、既存組合員にしか送ることができないので、未組織の人たちに対してはソーシャルメディアが有効です。

労働組合は今後、目的に応じてメディアやツールを使い分けていくと思います。組合員でない人たちも閲覧できるようYouTubeに動画をアップし、情報

を拡散するためにTwitterを使う。しかしここではすべてのコメントに返信したりはしない。労働組合はメールやチャットツールといった閉じたコミュニティのなかで、参加者と積極的にやりとりしていく。そういった組み合わせが広がっていくと考えています。

執筆：中村天江

デンマーク

ソーシャルメディア・ ユニオニズム 労働組合の新たなフロンティア



コペンハーゲン大学
雇用関係リサーチセンター
博士研究員

マーク・フリス・ハウ氏

デジタル時代の組合運動

デジタル・ツールやオンライン・アクティビズムの登場と、伝統的な労働組合の衰退が同時発生しているため、労働運動活性化におけるソーシャルメディアの重要性が世界的に増している (Pasquier et al. 2020; Wood 2020)。労働組合は過去デジタルへの適応に苦戦してきたものの (Houghton and Hodder 2019)、コミュニケーション戦略を次第にオンライン、とくに Facebook や Twitter などの既に確立されたソーシャルメディア・プラットフォームの活用にシフトしつつある。これらのプラットフォームは、労働組合と草の根運動の参加者が、また、組合リーダーと一般労働者が交わる重要な舞台である。

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。デジタル時代となり、労働者と結びつき動員するためにソーシャルメディアの力を使いこなす、労働組織の新形態「ソーシャルメディア・ユニオニズム」が台頭しているのだ (Hau and Savage, 2022)。伝統的ユニオニズムが対面交流を重視するのに対し、ソーシャルメディア・ユニオニズムはコミュニケーションや動員、団体行動においてデジタル・プラットフォームを重用する。

こうした組合運動の形態はとりわけ、地理的に離れ、職場での交流がないデジタル・プラットフォームで働く非典型労働者に向いている。ソーシャルメディア・ユニオニズムは移民やプラットフォーム労働者、フリーランスや在宅勤務者といった、労働組合が手を差しのべるのが難しい人々の草の根の組織化や動員維持を可能にする。

これまでも「オープンソース・ユニオニズム」や「デジタル・ユニオニズム」といった概念が提唱され

てきたが、ソーシャルメディア・ユニオニズムは労働組織におけるソーシャルメディア・プラットフォームの役割を強調する、より具体的な概念である。この概念は、多様な人々との関係を構築し、不安定・非典型的な働き方をしている労働者とつながるために Facebook や Twitter などの確立されたプラットフォームや他メディアを使うことを意味する。労働組合はこうした確立された大規模なネットワークにおんぶしてもらうことで、メッセージを拡散し、団結を組織できる。

労働組合はソーシャルメディアを積極的に利用し、政治行動や組織化施策を活性化するコミュニケーション戦略を再考する必要がある。これがうまくできれば、労働組合はソーシャルメディア・ユニオニズムにより、これまで直面してきた時間と空間という壁を越えることができる。ソーシャルメディア・プラットフォームの活用により、労働組合は物理的な近さに寄らず、場所、時差、勤務時間の異なる労働者と接触し連帯感を育み、団体行動を喚起できる。リモートワークが増え、ギグエコノミーが広がるなかで、これは極めて重要である。

さらにソーシャルメディアは、労働運動において縁辺にいる人たちの声を増幅し、包摂し、多様な視点と経験もつ人々を代表するプラットフォームになる。ソーシャルメディアの力を活かすことで、労働組合は労働運動の風景を変え、より大きな波及力と影響力のあるデジタル・アクティビズムを推進できる。

連帯 (connective) と 団体 (collective)

デジタル時代のユニオニズムの進化に対しては楽

観論も懐疑論もある。一方の研究者たちは、ソーシャルメディアによる革新に対し楽観論を注意深く表明している(Cockfield, 2005; Bryson et al., 2010)。例えば、組合員の発言を促し(Carter et al., 2003)、新たな連帯を構築し(Hecksher and Carré, 2006)、移民労働者とのコミュニケーションを改善する(Fitzgerald et al., 2012)。他方の研究者たちは、デジタル技術による民主化に懐疑的である。伝統的な労働組合のヒエラルキーを再生産し(Kerr and Waddington, 2013; Hodder and Houghton, 2015)、労働組合のリーダーシップにとって制御不能な脅威となると指摘する(Pasquier and Daudigeos, 2019)。

この楽観論と懐疑論を超える試みとして、テクノロジーの客観的特徴と利用者の主観的認識を関連付ける「アフォーダンス・アプローチ」を提唱する研究者もいる(Hennebert et al., 2021)*。アフォーダンス・アプローチは文脈や利用者によって、様々なテクノロジーがどのように使い分けられるのか理解するのにとくに有用である。アフォーダンス・アプローチは、テクノロジーの影響は、その設計や用法によってだけでなく、個人や集団がどのように利用するかによって決定されることを重視する。このアプローチでは、同じテクノロジーであっても、文脈や利用者が異なれば、アフォーダンスが異なると考える。

例えば、Twitterのようなソーシャルメディア・プラットフォームは短いメッセージを送るアフォーダンスをもつ。しかし、このアフォーダンスの使われ方は千差万別である。ある利用者は個人の近況を知らせるために、ある利用者はニュースや政治的見解を共有するために、またある利用者は興味のあるコミュニティに参加するために使うかもしれない。

アフォーダンス・アプローチはソーシャルメディア・ユニオニズムに関して、様々なソーシャルメディア・プラットフォームがコミュニケーション、動員、団体行動にどのように異なる形態をもたらすのかについて有益な洞察をもたらす。例えば、LinkedInのような、プロフェッショナル中心のネットワークにおいては、組合コミュニケーションは、キャリア、訓練、能力開発、ガイダンスなどの内容を強調すべきである。各プラットフォーム特有のアフォーダンスを理解することで、組合は特定の個人に響くようメッセージを調整し、デジタル圏での影響力を最大化できる。このように、アフォーダンス・アプローチは、テクノロジーと社会の関係を理解するための柔軟で繊細な枠組みを提供する。アフォーダンス・アプローチは、利用者のエージェンシーと、テクノロジーが利用される社会的・文化的背景を浮き彫りにする。

HauとSavage(2022)はソーシャルメディア・ユニオニズムという概念を、アフォーダンス・アプローチに基づいて定義した。これはソーシャルメディア・ユニオニズムを、組織的やコミュニケーションの応答に統合するものである。そのためには伝統と革新のバランスや、様々な組織行動のバランスに留意が必要である。

水平的で非中央集権的なオンライン・ネットワークは連帯行動(connective action)の論理にもとづくの対し、官僚的ヒエラルキーにもとづく組合は団体行動(collective action)の論理を用いているため、両者には緊張関係が発生する(Hecksher and Carré, 2006; Saundry et al., 2007; Bennett and Segerberg, 2012)。連帯行動によるネットワークは、組織による強力な統制を必要とせず、組合の伝統的な団体行動に比べ、個人化され、階級が水平的である(Hau, 2022)。組合はこうした組織論理のバランスを取る必要があり、ソーシャルメディア・ユニオニズムは、FacebookやTwitterなどの確立されたプラットフォームに草の根ネットワークをアウトソースする一手法なのである。

ウォルト・ワーカーズ・グループ(WWG)の例

ソーシャルメディア・ユニオニズムの代表的な成功例は、デンマークのウォルト・ワーカーズ・グループ(WWG)による草の根組合運動である。WWGは食品配送プラットフォームWoltで働く移民の配送業者らの代表組織である。同グループは組合員を組織化・動員するためにソーシャル・メディアを効果的に利用しつつ、熟練労働者と非熟練労働者の25万人以上の組合員を擁するデンマーク最大の3F(United Federation of Workers)などの既存組合からの支援も受けている。WWGは組合員フォーラム、グループのWebサイト、イベント掲示板の統合機能としてソーシャルメディアを利用する一方で、伝統的な組織化手法も用いている。

WWGはソーシャルメディアを活用することで非階級的で柔軟なネットワーク構造を維持し、迅速に問題に対処し、組合員を動員できる。同時に、WWGは既存組合の資源や支援を活用することもでき、ソーシャルメディア・ユニオニズムの特徴である自主性

* 「アフォーダンス (affordance)」とは心理学者James J. Gibsonが提唱した概念で、本来は物体がどのように使用できるかの意味や価値を指す

と支援を両立している。

WWGのソーシャルメディア・ユニオニズム戦略は、オンラインの連帯行動と、伝統的な団体行動による支援の組み合わせである。WWGは誰もがソーシャルメディアのチャンネルを通じて自己表現できる、緩やかで水平的な組織構造を有しているが、3FがWWGに場所と資金を提供することでヒエラルキーな組織でもある。ソーシャルメディア・ユニオニズム戦略の本質は、WWGのソーシャルメディア活動における専門性が、ネットワークの自主性を尊重する3Fの強力な資源配分によって支えられていることである。WWGと3Fのパートナーシップは、組合が一定の距離を保ちながらWWGを支援するという戦略的提携になっている。この取り決めにより3Fは、Woltとの交渉プロセスに損害を与えると考えられる場合は、WWGの行動にともなうリスクを直接被らずに、WWGの主張的活動から利益を得ることができる。これは、高度に規制された団体交渉制度で活動する組合にとって、特に強力な力となり得る。デンマークでは、雇用主と従業員の間のコンセンサスが非常に重視されており(Due et al. 1993)、組合は、山猫ストや象徴的行動、座り込みのような「急進的」な行動に関与せず、政治的正当性を維持するために慎重に行動しなければならない(Hansen and Hau, 2021)。

さらに、このパートナーシップは3Fのブランド価値をおおいに高め、新たな労働形態への足がかりとなり、若い活動家との結びつきを生み出す。WWGと3Fの協力は、オンラインの草の根運動と伝統的な組合組織の両方の強みを活用しようとするものである。そのためには、自主性、支援、信頼のバランスに留意する必要があり、労働組織の進化におけるパートナーシップの複雑さと可能性を示している。簡単ではないが、このケースはソーシャルメディア・アクティビズムが組合にいかにも価値をもたらすことができるかを示す明白な例である。

「信頼」と「組織の違い」という課題

ソーシャルメディアには潜在的な利点があるにもかかわらず、組織化での利用は難しい。ソーシャルメディア・ユニオニズムの成功には信頼が極めて重要なのである。これには、組織化にソーシャルメディアを利用する際の「社会的信頼」と、オンライン・ネットワークとパートナーシップを結ぶ組合との「組織間の信頼」が含まれる。

ソーシャルメディアは若年労働者を巻き込むのに有効だが、対面による組織化を代替することはできない。対面交流を介して得られる社会的信頼は、デジタルでの組織化戦略を制約するまさに主因である。このことは強固なグループ・アイデンティティが既に形成されている場合は、ソーシャルメディアは団体行動の補完として機能することを示唆する。労働者がオンラインで不満を共有することで連帯が生まれ、デジタル空間と物理的空間を行き来する中で団体のアイデンティティが形成される(Walker, 2021)。

加えて、既成の労働組合とオンライン・ネットワークの間には協力を困難にし、相互信頼のための協力者を必要とする組織上の根本的違いがある。具体的には、構造、メンバーシップ、戦略・戦術、コミュニケーション方法、資源の違いである。

伝統的労働組合と オンライン・ネットワークの違い

構造

伝統的な組合は通常、役割と責任が明確に定義されたヒエラルキーの中で運営されている。リーダーの選出、委員会、意思決定の手続きが定められている。一方、オンラインの草の根ネットワークは、フラットで分権的な構造を特徴とすることが多い。意思決定はより民主的で参加型であることが多く、メンバーは平等に発言権を持つ。

メンバーシップ

組合には正式な加入手続きがあり、組合員を代表して使用者と交渉する。組合は組合員を代表して団体交渉を行う法的権限を持っている。しかし、オンライン・ネットワークは、より流動的で包摂的であり、誰でも加入し参加することができる。組合員であることとFacebookのページに「いいね！」を押すことは同じではない。

戦略・戦術

組合には、ストライキ、団体交渉、ロビー活動など、確立された戦略・戦術を用いてきた長い歴史がある。しかし、オンライン・ネットワークは社会運動から援用した、より多様で革新的な戦術を用いることが多く、ソーシャルメディアをキャンペーン、動員、世論啓発に活用する。

コミュニケーション方法

伝統的な組合は、公式のコミュニケーション・チャ

ンネルに頼ることが多い。対照的に、オンライン・ネットワークはデジタル・プラットフォームをコミュニケーションとエンゲージメントに利用するため、非公式な方法となる。そのため、汚い言葉やスラングを使ったり、勤務時間外に投稿したりすることがある。

資源

組合はたいがい、資金、法的専門知識、雇用主や政策立案者との関係性といった重要な資源を利用できる。一方、オンライン・ネットワークは資源が乏しく、ボランティア活動やクラウドファンディングに依存していることが多い。

このような違いは、組合とオンライン・ネットワークがソーシャルメディア・ユニオニズムで協力する際に問題を引き起こす。例えば、構造や意思決定の違いは、戦略や戦術をめぐる対立につながる。コミュニケーションや関わり方の違いによって、活動の調整やメンバーへの情報提供、巻き込みが難しくなることがある。資源の違いは、力の不均衡や、社会対話や資源配分をめぐる対立につながる可能性がある。しかし、これらの問題をうまく管理できれば、ソーシャルメディア・ユニオニズムにおける組合とオンライン・ネットワークの協力は、労働運動において革新と活性化の大きな契機となる。

筆者らの研究によれば、組合はネットワークを官僚化して組合構造に統合するのではなく、ファシリテーターとしてふるまい、分散的ネットワークの行動を認めることで、ソーシャルメディアへの関与をアウトソーシングできる。それにより、組合は制約に対処しながら、ソーシャルメディアの優位性を最大限に引き出せる。

ソーシャルメディアの優位性を生かす

まとめると、ソーシャルメディア・ユニオニズムは、労働者団体の運営方法や労働者との関わり方における実質的な転換を意味する。ソーシャルメディアの力を活用することで、組合はより多くの人々にリーチし、より効果的に動員を行い、労働市場の動的な進化に適応できる。しかし、このアプローチに課題がないわけではない。組合はオンライン活動と伝統的な対面交流のバランスをとることが肝要である。デジタル時代が進めば、ソーシャルメディアが労働者団体において重要な役割を果たしていくことは明白である。したがって、労働組合はこれらのプラットフォー

ムの力を理解し活用する一方で、潜在的懸念も認識することが不可欠である。

重要なことは、ソーシャルメディア・ユニオニズムは、既存の成功した組合組織化戦略に取って代わるものではないということである。組合組織や協調戦略、リーダーシップに内在する伝統的な団体行動の論理を損なうことなく、組合はアウトソースした活動家ネットワークを通じてオンライン連帯行動の力を発揮できる。単にファシリテーターとして行動し、分散ネットワークの行動を認めることで、組合はデジタル・ソーシャルメディア・テクノロジーの優位性を生かすことができる。

しかし、この戦略には組織間の高度な信頼関係が必要であり、労働組合にとっては、制御が難しいネットワークに資源を投入するという点で一定のリスクがともなう。ネットワークは「緩い大砲」として機能し、組合と使用者との対立を生み、妥結を妨げる可能性があるが、既成組合とデジタルの草の根運動との注意深く管理されたパートナーシップは、台頭しつつあるプラットフォーム経済で、支援が届きにくい労働者を組織化する可能性を大いに秘めている。

ソーシャルメディア・ユニオニズムは、縁辺的なグループと接点を持ち、他の方法では支援が得られないであろう人々のコミュニティ形成に特に効果的であることが証明されている。少数派が疎外もしくは非可視化されがちな伝統的なヒエラルキー組織に比べ、個人による政治的関与が可能である(Wright et al. 2022)。労働組合は今後、これらの懸念を認識し、バランスを取りつつ、連帯行動と団体行動という両方の論理の強みを認識することが肝要である。

労働組合は、ソーシャルメディア・ユニオニズムにおける伝統的組織とデジタル・ツールの組み合わせの強みを理解して、バランスを取る方法を見つけなければならない。最後に、「ソーシャルメディア・ユニオニズムの実践的含意」をまとめておく。ソーシャルメディア・ユニオニズムの長期的な影響を理解し、ベストプラクティスを特定するためには、さらなる研究も期待される。

ソーシャルメディア・ユニオニズム戦略の実践的含意

【教育訓練】

組合は職員のソーシャルメディア・プラットフォームの利用訓練に投資すべきである。これには、組織化や動員のためにソーシャルメディアを効果的に利用する方法に関するワークショップやオンラインコースが含まれる。各プラットフォームの特徴や、投稿に最適な時間帯、フォロワーとの関わり方を理解することで、ソーシャルメディア・ユニオニズムの効果を増幅できる。そのためにはコミュニケーションチームだけでなく、組合の政治的構造を統合する必要がある。組合員は、組合リーダーがオンラインで自分たちと関わってくれることを期待している。

【デジタル・アクティビストとの協働】

組合は自分たちのメッセージを増幅してくれるデジタル・アクティビストとの連携を検討する。このようなパートナーシップにより、組合はより多くの人々に働きかけ、新規組合員を獲得できる。組合はこれらのパートナーシップが組合の価値観や目標に合致していることを確認し、ネットワークと信頼関係を構築するよう努めるべきである。

【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は強力な動員ツールになりうるが、組合は対面の会議やイベントなどのオフライン活動への投資を継続することが重要である。これは、団体行動の成功に不可欠な組合員間の信頼と連帯の構築に役立つ。組合はオンラインとオフラインの活動のバランスをとり、それぞれのアプローチの強みを活かすべきである。ソーシャルメディアは、これまでの組合戦略を代替するのではなく、補完するものである。

【ソーシャルメディア方針の策定】

組合は、これらのプラットフォームでどのような行動が許容されるのかを示すわかりやすいソーシャルメディア方針を策定すべきである。これは、組合の評判や組合員の士気に悪影響をもたらすオンライン・ハラスメントやその他の問題行動を防止するのに役立つ。方針は全組合員にわかりやすく伝え、定期的に見直し、更新していく必要がある。

【既存組合のリソース活用】

WWGや3Fの例に見られるように、草の根のイニシアティブは既成組合の資源や支援から便益を得ることができる。既成組合は、草の根グループの自主性を尊重しつつ資金や集会の場などを提供できる。これによって、ソーシャルメディア・ユニオニズムに特徴的な、自主性と支援のバランスが実現する。

【規制環境への対応】

組合は規制環境に注視すべきである。高度に規制された団体交渉制度のもとでは、ソーシャルメディア・ユニオニズムは、組合が通常の反響に直面することなく批判を表明し、行動を起こすことができる。しかし、組合は交渉プロセスを損なうと見なされかねない行動を避け、オンライン・ネットワークに急進的な行動をアウトソースするよう留意すべきである。

参考文献

- Bennett, W. Lance, and Alexandra Segerberg. 2012. "The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics." *Information, Communication & Society* 15(5):739–68.
- Bryson, Alex, Rafael Gomez, and Paul Willman. 2010. "Online Social Networking and Trade Union Membership: What the Facebook Phenomenon Truly Means for Labor Organizers." *Labor History* 51(1):41–53.
- Carter, Chris, Stewart Clegg, John Hogan, and Martin Kornberger. 2003. "The Polyphonic Spree: The Case of the Liverpool Dockers." *Industrial Relations Journal* 34(4):290–304.
- Cockfield, Sandra. 2005. "Union Renewal, Union Strategy and Technology." *Critical Perspectives on International Business* 1(2/3):93–108.
- Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen, and Carsten Strøby Jensen. 1993. *Den Danske Model: En Historisk Sociologisk Analyse Af Det Kollektive Aftalesystem*. København: Djøfs Forlag.
- Fitzgerald, Ian, Jane Hardy, and Miguel Martínez Lucio. 2012. "The Internet, Employment and Polish Migrant Workers: Communication, Activism and Competition in the New Organisational Spaces." *New Technology, Work and Employment* 27(2):14.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca, and Richard Hyman. 2019. "Democracy in Trade Unions, Democracy through Trade Unions?" *Economic and Industrial Democracy* 40(1):91–110.
- Hansen, Nana Wesley, and Mark Friis Hau. "Between Settlement and Mobilization: Political Logics of Intra-Organizational Union Communication on Social Media." *Work, Employment and Society*, November 7, 2022.
- 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.
- Hau, Mark Friis. 2022. "Strengthening Union Democracy through Connective and Collective Action Logics." *ETUI Policy Brief* 10:9.
- Heckscher, Charles, and Françoise Carré. 2006. "Strength in Networks: Employment Rights Organizations and the Problem of Co-Ordination." *British Journal of Industrial Relations* 44(4):605–28.
- Hennebert, Marc-Antoinin, Vincent Pasquier, and Christian Lévesque. 2021. "What Do Unions Do... with Digital Technologies? An Affordance Approach." *New Technology, Work and Employment* 36(2):177–200.
- Hodder, Andy, and David Houghton. 2015. "Union Use of Social Media: A Study of the University and College Union on Twitter." *New Technology, Work & Employment* 30(3):173–89.
- Houghton, David J., and Andy Hodder. 2021. "Understanding Trade Union Usage of Social Media: A Case Study of the Public and Commercial Services Union on Facebook and Twitter." *New Technology, Work and Employment* 36(2):219–39.
- Kerr, Allan, and Jeremy Waddington. 2014. "E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?" *British Journal of Industrial Relations* 52(4):658–81.
- Martínez Lucio, Miguel, and Steve Walker. 2005. "The Networked Union? The Internet as a Challenge to Trade Union Identity and Roles" edited by M. Gieco. *Critical Perspectives on International Business* 1(2/3):137–54.
- Pasquier, Vincent, and Thibault Daudigeos. 2019. "Democratic Organizations and Their Monstrous Digital Self: The Use of Facebook by a Labour Union." *Academy of Management Proceedings* 2019(1).
- Pasquier, Vincent, Thibault Daudigeos, and Marcos Barros. 2020. "Towards a New Flashmob Unionism: The Case of the Fight for 15 Movement." *British Journal of Industrial Relations* 58(2):336–63.
- Pasquier, Vincent, and Alex J. Wood. 2018. "The Power of Social Media as a Labour Campaigning Tool: Lessons from OUR Walmart and the Fight for 15." *ETUI Policy Brief* 10:7.
- Saundry, Richard, Mark Stuart, and Valerie Antcliff. 2007. "Broadcasting Discontent—Freelancers, Trade Unions and the Internet." *New Technology, Work and Employment* 22(2):178–91.
- Walker, Michael. 2021. "Peer-to-Peer Online Voice as Emergent Collective Action." *Journal of Industrial Relations* 63(5):777–97.
- Wood, Alex J. 2020. "Beyond Mobilisation at McDonald's: Towards Networked Organising." *Capital & Class* 44(4):493–502.
- Wright, Tessa, Sian Moore, and Phil Taylor. 2022. "Union Equality Structures and the Challenge of Democratic Legitimacy: The Case of the Fire Brigades Union." *Work, Employment and Society* .

翻訳：中村天江

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。

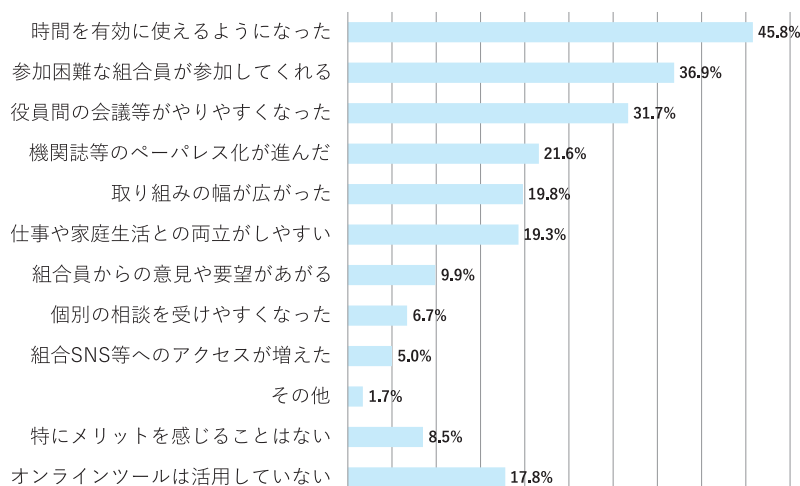
新型コロナウイルス感染症の流行が本格化した2020年以降、多くの社会活動にオンライン・コミュニケーションが浸透した。それは組合活動も同様で、東京都が2021年3～7月に都内の民間労働組合を対象に行った調査では、「今後重視する活動」の1位は、「オンラインを活用した活動強化」60.5%となっている。ちなみに2位以下は上位から、「情報発信」57.1%、「ヒアリング(意見集約・実態把握)」50.8%、「組合活動の見

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勞」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、「悩みや苦勞していることは特にない」との回答も29.6%もある(図2)。

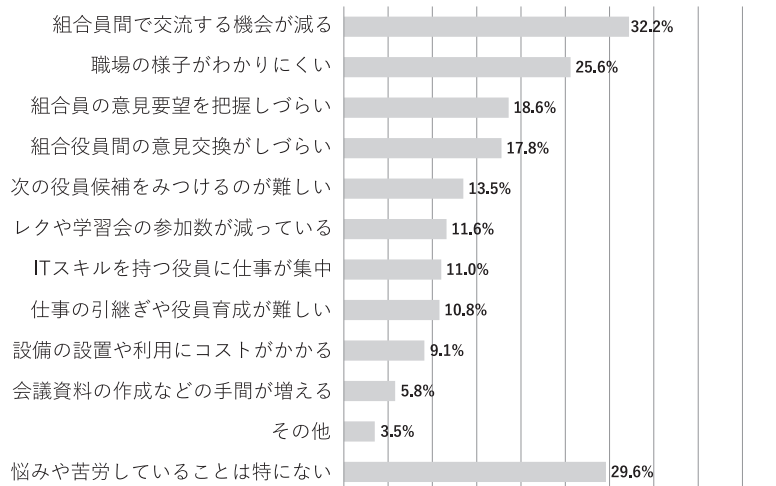
オンライン活用の大きな利点は、組合執行部の活動の効率化や、組合員のアクセス拡大だが、オンライ

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けることがある。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、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.

勤労者短観からみた就業調整と 第3号被保険者の動向について(上)

連合総研副所長 平川 則男
連合総研主任研究員 伊藤 彰久

はじめに

2023年6月13日、政府のこども未来戦略会議において、少子化対策を内容とした「こども未来戦略方針」が確認され、同日、閣議決定された。

その方針において、いわゆる「年収の壁(106万円/130万円)」への対応が明記され、短時間労働者への被用者保険の適用拡大や最低賃金の引上げに加え、「被用者が新たに106万円の壁を超えても手取り収入が逆転しないよう、労働時間の延長や賃上げに取り組む企業に対し、複数年(最大3年)で計画的に取り組むケースを含め、必要な費用を補助するなどの支援強化パッケージを本年中に決定した上で実行し、さらに、制度の見直しに取り組む」とされている。

このような「年収の壁」の議論は、今回、新たな問題として議論されたのではない。以前から、年間所得が130万円を超えないよう就業調整をすることについては繰り返し問題となり議論がされてきた。しかし今回、その議論が活性化した原因は、2022年10月から開始された、被保険者数101人以上事業所への短時間労働者に対する健康保険・厚生年金の適用拡大(対象人員約40万人)が実施されたことにあると考えられる。つまり、中小企業においては人手不足が顕著となっている中、一部の短時間労働者が健康保険・厚生年金の適用を回避するため労働時間を短くする動きが生じ、事業所によっては、労働力不足に拍車をかけたことが想定される。ただ、2016年10月に実施された適用拡大の対象人員も39万人であり、規模として今回と同程度であったが、大きな混乱はみられなかった。それは、被保険者数が501人以上であり、比較的大きな企業であったこと、事業所数も今回ほど多くはなかったことであると考えられる。しかし今後、2024年10月からは被保険者数51人以上の事業所が適用拡大となり(対象人員約20万人)、対象企業が増えることが想定され、労働力を確保できない中小の事業所では、就業調整による労働力不足というインパクトが生じる可能性がある。一方で、適用拡大は、被保険者にとっては自身の厚生年金の権利を確立し、

安定した老後生活を過ごす上で極めて重要である。

そこで、本稿では、第45回勤労者短観における就業調整の実態調査をもとに、就業調整している方の状況や、第3号被保険者制度が時代の変化の中で、様々な課題が生じていることに加え、制度の性格が変化しつつあることについて2回に分けて述べていきたい。

I 女性高齢者の生活実態

厚労省の2021年度公的年金財政報告(2023年3月30日)にある、「旧厚生年金(基礎年金含む)の老齢年金支給月額」の分布をみると、男性は月16~20万円にピークがある一方、女性は月8~12万円にピークがあり、男女間の大きな格差がみられる。これは、現役時代の厚生年金(もしくは第3号被保険者)の期間や厚生年金の標準報酬額に大きな格差があったからである。

そのような格差は、高齢者の生活実態にどのような影響をもたらしているのか。内閣府が実施した「令和元年度高齢者の経済生活に関する調査」によると、1か月の収入額(夫婦合計)の男女・年齢別(65歳以上)の比較をみると、男性は、年齢別による収入格差は小さいが、女性は年齢が高くなるにつれて収入の減少が見られている。これは、女性の場合、配偶者の死亡によって世帯収入の減少が見られることが要因と考えられる。

更に、女性高齢者の収入額に限ってしてみると、配偶者と離別した方の41.2%が月収10万円以下。結婚したことがない方の25.9%も10万円以下となっている(ただし、これらの区分のサンプルが極端に少なく、あくまで参考として考える必要がある)。

なお、2021年度公的年金財政状況報告によると、女性の厚生年金(民間被用者)は、1995年の1088万人から、2021年には1590万人まで増加した。また、標準報酬額は、男性は2003年に431,195円、2021年は427,563円と低下したのに対し、女性は263,018円から288,501円と増加した。このことは、男女の厚生老齢年金の給付格差は徐々にではあるが縮小すること

が予想される。

2 第3号被保険者の全体像

第3号被保険者の実態を簡単に紹介したい。2021年度公的財政状況報告によると第3号被保険者は、2021年度時点で763万人であり、公的年金の被保険者4534万人の16.8%となっている。そこで、厚生年金被保険者(民間被用者)が第3号被保険者を支える割合、つまり「扶養率」を制度創設時と今日の差を計算してみた。制度が創設された、1986年の厚生年金被保険者は2699万人、第3号被保険者は1093万人で「扶養率」は40.5%となる。2021年度をみても、厚生年金被保険者は4065万人、第3号被保険者は763万人、「扶養率」は18.8%までに低下している。第3号被保険者制度は、「妻の基礎年金はこれまでの夫の加給年金を妻名義にした」「これまで通り夫の保険料でまかなわれることにしてもそうおかしくない¹」との解釈からすると、厚生年金被保険者全体で第3号被保険者を支えるという考え方が、厚生年金の被保険者の間で理解できるかどうか判断が分かれる段階と言える可能性がある。

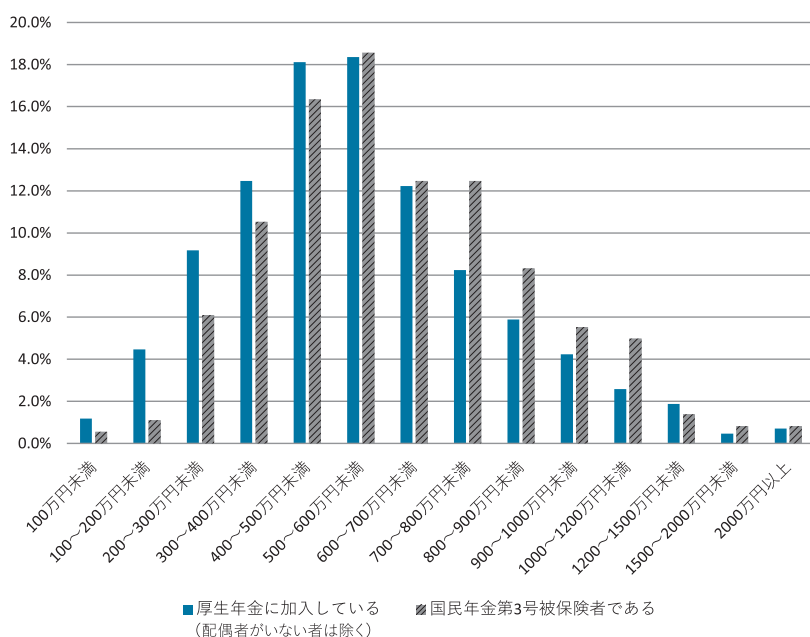
次に第3号被保険者の世帯所得であるが、残念ながら近年の調査ではまとまったデータを見つけることはできなかった。そこで参考に、2022年12月に連合総研が実施した「非正規で雇用される労働者の働

き方・意識に関するアンケート調査²をもとに、非正規で雇用されている者のうち、厚生年金に加入している世帯所得(配偶者がいない者は除く、n=425)と第3号被保険者の世帯所得(n=361)を比較したところ、**図1**の通り、第3号被保険者の世帯所得は厚生年金加入者の世帯所得よりも比較的高い傾向にあるものの、必ずしも高所得に重心があるわけではなく幅広く分布している。

次に、第3号被保険者の就労状況の変化を見てみたい。2010年公的年金加入状況等調査(2010年調査)では、第3号被保険者は1109万人である。この調査では、被雇用者と位置付けられるのは「会社員・公務員」という分類になると思われるが、その数は125万人である。一方2021年公的年金加入状況等調査(2019年調査)では、第3号被保険者は830万人、「会社員・公務員」は370万人である。第3号被保険者全体は減少している一方で、会社員・公務員は、人数・割合はともに大幅に増えており、もはや、3号=「専業主婦」というイメージとは言えない状況にある**(図2)**。

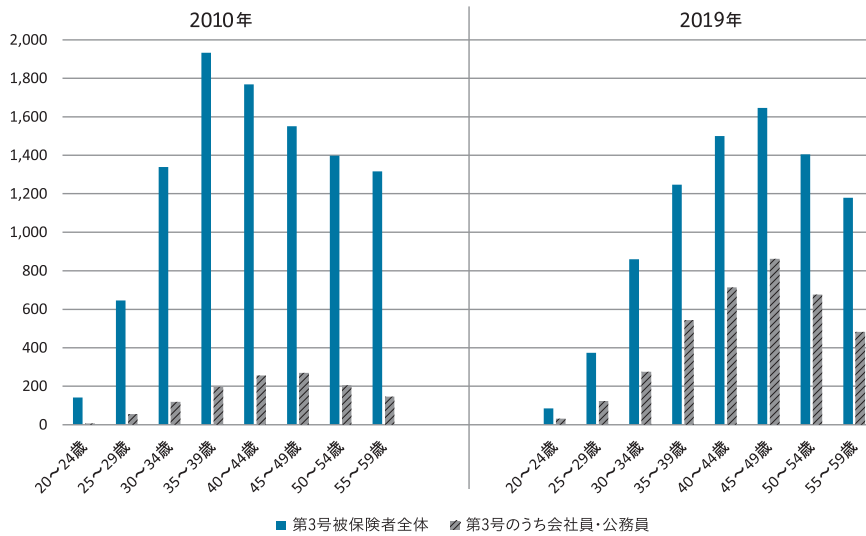
そのうち、就業調整をしている人の具体的な規模感について考えてみたい。引き続き2021年公的年金加入状況等調査によると、社会保険適用の賃金要件(月額8万8千円)や扶養基準(年収130万円)を気にしている可能性のある層は、基本給が月額7万8千円~12万5千円未満の層である考えると、これらの層は163万人という結果となっている。

図1 非正規で雇用されている世帯所得の割合、厚生年金・第3号比較



連合総研「非正規で雇用される労働者の働き方・意識に関するアンケート調査」
2022年12月実施より平川作成

図2 第3号被保険者数と第3号被保険者のうち「会社員・公務員」の変化



厚生省・公的年金加入状況等調査・2010年及び2021年より平川作成

一方、総務省の2017年度就業構造基本統計調査では、就業調整の動向について調べており、非正規の職員(2,133万人)の中で、社会保険適用の賃金要件・扶養基準を気にしている可能性のある、「配偶者あり」「20~59歳」「所得50~149万円」の階層は305万人となっている。ただし、就業構造基本統計調査の所得区分の幅が大きく、100万円~130万円あたり人数は不明である。

では実際に、厚生年金の適用となりそうになったとき、第3号被保険者はどのような動きをとっているのか。独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)が2022年11月に実施した、「社会保険の適用拡大への対応状況等に関する調査」「働き方に関するアンケート調査」³では、2022年10月より適用拡大対象となった企業に勤務する短時間労働者(n=1,163人)を対象に、自身の働き方や社会保険の適用状況の変化について尋ねている。そのうち、第3号被保険者(n=417人)では「厚生年金・健康保険が適用されるよう、かつ手取り収入が増える(維持できる)よう、所定労働時間を延長した(してもらった)」と「所定労働時間はそのまま、厚生年金・健康保険が適用された」が合わせて19.2%。「厚生年金・健康保険が適用されないよう、所定労働時間を短縮した(してもらった)」が17.7%となっており、適用された者と適用されないよう労働時間を調整した者が半分ずつとなっている。厚生年金に適用されるとなると、就業調整するものは一定数存在するが、新たに厚生年金に加入する者も多くいることに注目する必要がある。

それでは、就業調整する方はどのような方なのか。

3 連合総研・勤労者短観調査 結果における就業調整の状況

(1) 勤労者短観の目的と実施方法

連合総研は、勤労者の生活の質の現状を把握するため、年2回(10月、4月)、「勤労者の仕事と暮らしに関するアンケート調査」(勤労者短観調査)を実施し、景気、家計消費、雇用などの主要な生活関連活動の動向、またその時々の生活・労働の問題点について調査し、政策課題等への資料となる論点を報告書に取りまとめ、公表している。

勤労者短観は、株式会社インテージリサーチに調査委託を行い実施している。具体的には、首都圏及び関西圏に居住する20~64歳の民間企業に雇用されている人を対象に、平成29年就業構造基本調査に基づいて、居住地域・性・年代・雇用形態で層化した割り付け基準を作成し、2,000人の回答が得られるよう、同社のアンケートモニター登録者に調査票を無作為に配信し、web画面上で回答を得る方法により行っている。

2023年4月1~5日に実施した第45回調査では、トピック調査として就業調整についての設問を含めた。これらの設問については上記2,000人ベースでは回答数が少数であったため、首都圏及び関西圏のサンプル割付をベースとした割り付け基準により、全国から得た4,307人の回答を分析対象とした。回答方法は首都圏・関西圏版と同じである。

(2) 就業調整の有無

回答者本人に関する就業調整の有無について設問した(単一回答)⁴。回答は、全国(N=4,307)のうち年

齢60歳未満、かつ、既婚(配偶者あり)、かつ、自分以外に賃金収入を得ている人が「いる」、かつ、自分以外で賃金収入を得ている人について「配偶者」と回答した人についてのみ、集計した。これらの条件に合致する対象者は1,495人であった。

このうち、就業調整を「している」とするものは23.5%であった。「している」は、女性と非正社員において多かった。また、国民年金第3号被保険者の47.1%が「している」と回答した。なお、男性の13.3%、正社員の15.2%、同第2号被保険者の15.4%が「している」と回答した。

図表1 就業調整の有無 (QT21)

	単位:%		
	就業調整をしている	就業調整をしていない	わからない
合計(1495)	23.5	65.7	10.8
男性(694)	13.3	74.6	12.1
女性(801)	32.3	57.9	9.7
正社員(984)	15.2	73.9	10.9
非正社員(511)	39.3	49.9	10.8
第2号被保険者(861)	15.4	77.2	7.3
第3号被保険者(291)	47.1	44.3	8.6

(注1) ()内は、回答者数(N)

(注2) 全国(N=4,307)のうち年齢60歳未満、かつ、既婚(配偶者あり)、かつ、自分以外に賃金収入を得ている人が「いる」、かつ、自分以外で賃金収入を得ている人について「配偶者」と回答した人のみ集計

(3) 就業調整をしている理由

就業調整を「している」と回答した351人から、就業調整をしている主な理由の回答を得た(3つまで回答)⁵。合計では、「社会保険料負担が生じないようにするため」(35.9%)、「家事や介護、子育てなどの時間を確保したいから」(34.2%)、「税の控除から外れると所得税や住民税などが増えるから」(33.3%)の順に多かった。

「社会保険料負担が生じないようにするため」、「税の控除から外れると所得税や住民税などが増えるから」「企業の配偶者手当がもらえなくなるから」は、女性、非正社員、国民年金第3号被保険者において特に

多く、同第3号被保険者の約3分の2が「社会保険料負担が生じないようにするため」と回答した。

また、「家事や介護、子育てなどの時間を確保したいから」は女性、正社員・非正社員、国民年金第2号及び第3号被保険者を通じて3割以上であった。「健康上の理由で長く働けないから」はいずれの属性においても6~8%程度の回答があった。

「自分のための時間を確保したいから」、「特にない」は男性、正社員、同第2号被保険者において特に多かった。「事業主から就業調整をするよう求められているから」も女性、非正社員、同第3号被保険者の7.5~8.8%に対し、男性、正社員、同第2号被保険者は10.5~16.3%であった。

(4) 今後の労働時間に対する考え

就業調整をしている理由として、「社会保険料負担が生じないようにするため」、「税の控除から外れると所得税や住民税などが増えるから」、「事業主から就業調整をするよう求められているから」のいずれか一つでも選択した人192人から、今後の労働時間に対する考えについての回答を得た(単一回答)⁶。全体では「手取りが増えるのであれば、今よりも労働時間を長くしたい」(50.0%)が最多で、「今の労働時間で働きたい」(38.5%)と合わせ約9割を占めた。「社会保険料・税の負担に関係なく、今よりも労働時間を長くしたい」(5.7%)を合わせると、55.7%が労働時間を延ばす意向を持っている。

「手取りが増えるのであれば、今よりも労働時間を長くしたい」は女性、非正社員、国民年金第3号被保険者より男性、正社員、同第2号被保険者の方が多かった。同第3号被保険者においては、「手取りが増えるのであれば、今よりも労働時間を長くしたい」と「今の労働時間で働きたい」が44.6%で同率であった。「手取りが増えるのであれば、今よりも労働時間を長くしたい」と「社会保険料・税の負担に関係なく、今よりも労

図表2 就業調整をしている主な理由 (回答は3つまで) (QT23(I))

		単位:%								
		社会保険料負担が生じないようにするため	税の控除から外れると所得税や住民税などが増えるから	事業主から就業調整をするよう求められているから	自分のための時間を確保したいから	家事や介護、子育てなどの時間を確保したいから	健康上の理由で長く働けないから	企業の配偶者手当がもらえなくなるから	その他	特にない
本人	合計(351)	35.9	33.3	10.3	23.4	34.2	7.1	8.8	1.7	11.1
	男性(92)	12.0	14.1	16.3	30.4	15.2	6.5	0.0	0.0	25.0
	女性(259)	44.4	40.2	8.1	20.8	40.9	7.3	12.0	2.3	6.2
	正社員(150)	8.7	10.7	14.0	24.0	35.3	6.0	1.3	2.0	20.7
	非正社員(201)	56.2	50.2	7.5	22.9	33.3	8.0	14.4	1.5	4.0
	第2号被保険者	12.8	12.0	10.5	27.1	38.3	6.8	3.0	2.3	15.8
第3号被保険者	65.7	59.9	8.8	21.9	32.1	7.3	16.8	2.2	2.9	

(注1) ()内は、回答者数(N)

(注2)「本人」はQT21で「就業調整をしている」と回答した人のみ集計

図表3 今後の労働時間に対する考え (QT24)

単位:%

		今の労働時間 で働き続けたい	手取りが増えるのであれば、今よりも労働時間を長くしたい	社会保険料・税の負担に関係なく、今よりも労働時間を長くしたい	今よりも労働時間を短くしたい	わからない
本人	合計(192)	38.5	50.0	5.7	3.6	2.1
	男性(36)	25.0	61.1	2.8	5.6	5.6
	女性(156)	41.7	47.4	6.4	3.2	1.3
	正社員(46)	28.3	58.7	2.2	6.5	4.3
	非正社員(146)	41.8	47.3	6.8	2.7	1.4
	第2号被保険者(41) 第3号被保険者(112)	29.3 44.6	51.2 44.6	4.9 7.1	7.3 2.7	7.3 0.9

(注1) ()内は、回答者数(N)。QT23(1)の各選択肢の合計数とは一致しない(複数回答のため)
 (注2) QT23(1)で「社会保険料負担が生じないようにするため」、「税の控除から外れると所得税や住民税などが増えるから」、「事業主から就業調整をするよう求められているから」のいずれかに回答した人のみ集計

働時間を長くしたい(7.1%)を合計(51.7%)すると、同第3号被保険者の過半数が労働時間を延ばす意向を持っている。

4 就業調整による年金額への影響の認知状況について

2023年4月実施の勤労者短観のトピック調査では、就業調整が年金額に与える影響に関する認知状況についても把握した。

(1) 就業調整による年金額への影響に関する全体的な認知状況

「就業調整(就業時間や日数を短くすること)をすると、老後の年金額に影響が出る場合があることを知っていますか」(単一回答)との設問に対し、合計(4,307人)の64.4%が「知らない」、35.6%が「知っている」と回答した。

る」と回答した。

この認知状況については、就業調整の有無によって大きな差がみられた。就業調整を「している」人においては55.6%が「知っている」のに対し、「していない」人においては「知っている」は31.1%にとどまった。特に、就業調整をしていない国民年金第3号被保険者においては、「知っている」は20.9%に過ぎず、約8割が年金額への影響を「知らない」と回答している。また、国民年金被保険者区分について「わからない」とする人では「知らない」が9割以上であった。

(2) 属性別の認知状況

就業調整による年金額への影響に関する認知状況について、回答者の属性でχ²乗検定により有意な関係性がみられたもの(p≦0.01)を以下のとおり示す。なお、性別及び年齢についてはp≦0.1、就業形態については有意な関係性は見られなかった。以下、図表に

図表4 就業調整による年金額への影響の認知状況

単位:%

	よく知っている	知っている	あまり知らない	知らない
合計(4307)	10.0	25.6	30.7	33.7
非正社員(1459)	9.7	24.8	29.7	35.8
年齢60歳未満かつ配偶者が有職者(1495)	10.0	24.3	30.8	34.8
就業調整をしている(351)	18.8	36.8	27.6	16.8
非正社員(201)	15.9	37.3	28.9	17.9
第3号被保険者(137)	14.6	40.1	29.2	16.1
就業調整をしていない(982)	8.2	22.9	33.2	35.6
非正社員(255)	6.3	20.8	33.7	39.2
第3号被保険者(129)	6.2	14.7	35.7	43.4
わからない(162)	1.2	6.2	23.5	69.1

(注1) ()内は、回答者数(N)
 (注2) <知らない> = 「知らない」+「あまり知らない」
 (注3) <知っている> = 「よく知っている」+「知っている」

おけるデータラベルの色は、比率の差の検定(対合計行/列、対指定行/列)の結果である。

xx.x	有意水準5%で高い	xx.x	有意水準1%で高い
yy.y	有意水準5%で低い	yy.y	有意水準1%で低い

①雇用契約期間区分別の認知状況

回答者の雇用契約期間区分別の認知状況を示したのが図表5である。雇用契約期間が短いほど認知度が高い傾向がみられる。

②賃金年収階層区分別の認知状況

回答者の賃金年収階層区分別の認知状況を示したのが図表6である。賃金年収が高いほど認知度が高い傾向がみられる。

③勤め先の従業員規模区分別の認知状況

回答者の勤め先の従業員規模区分別の認知状況を示したのが図表7である。従業員規模が大きいほど認知度が高い傾向がみられる。

④職種区分別の認知状況

回答者の職種別の認知状況を示したのが図表8である。職種ごとに認知状況に差がみられる。

⑤労働組合の有無別の認知状況

回答者の勤め先の労働組合の状況別の認知状況を示したのが図表9である。勤め先に労働組合がある人の方が、労働組合がない人に比べ認知度が高い傾向がみられる。

(DIO No.390へ続く)

図表5 就業調整による年金額への影響の認知 (F4-2 雇用契約期間)

単位:%(度数)	よく知っている	知っている	あまり知らない	知らない
χ ² 乗値 86.88112**				
有意確率 0				
合計(4307)	10.0	25.6	30.7	33.7
期間の定めはない(定年までの雇用を含む)(2475)	9.8	25.2	30.8	34.1
1か月未満(19)	31.6	10.5	10.5	47.4
1か月以上6か月以下(236)	10.6	30.5	28.4	30.5
6か月超1年以下(293)	11.9	33.8	25.6	28.7
1年超3年以下(190)	13.7	26.3	30.0	30.0
3年超5年以下(160)	8.8	30.0	35.6	25.6
5年超(714)	9.4	25.4	33.5	31.8
わからない(220)	6.4	12.3	28.2	53.2

図表6 就業調整による年金額への影響の認知 (F9 過去1年間のご自身の賃金年収(税込))

単位:%(度数)	よく知っている	知っている	あまり知らない	知らない
χ ² 乗値 114.25105**				
有意確率 0				
合計(4307)	10.0	25.6	30.7	33.7
ない(150)	8.7	10.0	29.3	52.0
100万円未満(415)	8.9	22.2	33.0	35.9
100~200万円未満(607)	10.5	25.7	26.4	37.4
200~300万円未満(733)	8.7	24.0	29.5	37.8
300~400万円未満(721)	10.5	26.9	30.4	32.2
400~500万円未満(546)	9.7	26.4	34.2	29.7
500~600万円未満(361)	10.0	26.3	31.9	31.9
600~700万円未満(232)	10.3	32.3	32.3	25.0
700~800万円未満(172)	12.8	30.2	32.0	25.0
800~900万円未満(117)	16.2	31.6	29.9	22.2
900~1000万円未満(82)	9.8	25.6	28.0	36.6
1000~1200万円未満(66)	13.6	36.4	33.3	16.7
1200~1500万円未満(29)	17.2	24.1	37.9	20.7
1500~2000万円未満(16)	0.0	37.5	37.5	25.0
2000万円以上(60)	0.0	15.0	28.3	56.7

図表7 就業調整による年金額への影響の認知 (F20 勤め先の従業員規模)

単位:%(度数)	よく知っている	知っている	あまり知らない	知らない
χ ² 乗値 126.81064**				
有意確率 0				
合計(4307)	10.0	25.6	30.7	33.7
9人以下(346)	9.5	20.2	30.9	39.3
10~29人(439)	10.7	20.0	31.2	38.0
30~99人(630)	9.4	24.4	31.9	34.3
100~299人(580)	9.0	26.2	36.4	28.4
300~499人(261)	11.1	29.9	31.4	27.6
500~999人(274)	12.0	29.6	32.1	26.3
1,000~2,999人(356)	13.5	29.8	28.4	28.4
3,000人以上(818)	10.9	32.6	26.8	29.6
わからない(603)	6.6	17.7	29.0	46.6

図表8 就業調整による年金額への影響の認知 (F21 職種)

単位:%(度数)	よく知っている	知っている	あまり知らない	知らない
χ ² 乗値 112.34536**				
有意確率 0				
合計(4307)	10.0	25.6	30.7	33.7
管理職(課長クラス以上)(321)	15.0	30.2	29.6	25.2
専門・技術職(696)	10.1	30.2	29.0	30.7
事務職(1099)	11.7	27.0	31.6	29.7
営業・販売職(592)	8.3	25.2	32.6	34.0
サービス職(613)	7.5	22.0	35.4	35.1
保安・警備職(23)	13.0	26.1	34.8	26.1
生産技能(405)	9.1	25.2	29.1	36.5
輸送・機械運転(103)	8.7	22.3	21.4	47.6
建設作業・採掘(60)	1.7	18.3	26.7	53.3
運搬・清掃・包装作業(194)	9.3	18.0	29.9	42.8
その他(89)	6.7	28.1	23.6	41.6
わからない(112)	12.5	11.6	22.3	53.6

図表9 就業調整による年金額への影響の認知 (QR24 勤め先の労働組合の状況)

単位:%(度数)	よく知っている	知っている	あまり知らない	知らない
χ ² 乗値 76.01228**				
有意確率 0				
合計(4307)	10.0	25.6	30.7	33.7
労働組合がある(1552)	11.7	29.4	29.6	29.3
労働組合がない(1806)	10.1	25.5	32.2	32.2
労働組合があるかどうかわからない(949)	7.0	19.6	29.7	43.7

- 1 新年金法 吉原健二 全国社会保険協会連合会 1987年3月30日
- 2 非正規で雇用される労働者の働き方・意識に関するアンケート調査 連合総研 2022年3月
- 3 「社会保険の適用拡大への対応状況等に関する調査」(企業郵送調査)及び「働き方に関するアンケート調査」(労働者 Web 調査) 結果 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 2023年5月16日
- 4 「あなたは、就業調整(就業時間や日数を短くすること)をしていますか。」
- 5 「あなたが就業調整(就業時間や日数を短くすること)をしている主な理由を3つまでお答えください。」
- 6 「あなたの今後の労働時間について、あなたのイメージや考えに近いものをお答えください。」

(本稿はあくまで個人的な見解であり、連合総研もしくは連合を代表しているものではありません。)

九段南だより

連合総研副所長 平川 則男

制度の壁、思考の壁

先日、社会保険旬報(2023年6月11日号、21日号)に「高齢者包括ケア保険構想」が掲載された。その内容は、75歳以上の高齢者を対象に、医療保険・介護保険制度を統合するというものである。この提言の問題意識は、「効率的な医療・介護サービスの提供体制やそのファイナンスを総合的にみていくためには、これを同じ制度の中でファイナンスをしていくことが」必要であるとしている。

サービス提供機関に対する監査はどの行政機関で行うのか、給付管理は誰が行うのかなど一部不明な点はあるものの、個人的には現在の医療・介護制度の持続可能性に対する危機感はあるし、論理的には実現可能性があるものと理解できる。ただし、論理的には可能でも、実際には実現可能なのか。実現に向けては相当に高い壁があるのではないかの疑問も持った。

その壁とは何か。例えば、75歳以上を対象にするとは言え、健康保険証やマイナンバーがあれば誰もが受診できるフリーアクセスの医療制度に対して、受診制限につながる給付管理を取り入れるのは、医療関係団体が猛烈に反対するのではないか。ケアマネジャーと医師が同じ立場で仕事することは、可能なのか。都道府県や市町村が、様々な利害関係者の意向を調整して、新たな保険制度の仕組みの中で医療提供体制をコントロールできるのか。高齢者包括ケア保険の「報酬」はどのような関係者の参画のもとで決まるのか、という疑問である。

しかし、私が気にしたこれらの壁は、制度の壁ではないことを、先日、尊敬するある先生との対話を通して気づかされた。

私自身、連合時代はいくつかの社会保障審議会に委員として参画させていただいたが、制度はどうあ

るべきかという議論もある一方で、それぞれの団体の利害関係の調整であったり、あるいは政治的な力を背景にして、審議会の場合とは違うところで物事が進むということも経験してきた。つまり、審議会はデータに基づいた純粋な制度設計の議論の場である一方で、様々な団体の調整の場であったり、もしくは団体の意思表示の場でもあり、それによって制度設計が歪になってしまう場合もあった。その印象があるから、制度の実現可能性の要素として、政治的な利害や関係団体の利害も考慮しないと、制度の改革の実現は不可能という感覚を持っている。これは、思考の壁と言える。

しかし地域によっては、地方自治体の取り組みにより医師とケアマネが対等な立場で地域の医療・介護体制や、要介護者への支援の在り方について語り合っているところもある。また、少し前までは医師会の強い反対で不可能と思われた、リフィル処方¹が診療報酬で位置付けられた。

更には、医療関係団体自らが、効率的な医療提供体制に向けて前向きになる可能性もある(紆余曲折がありつつも外来医療の機能分化に向けた報告制度が創設された)。例えば、医療・介護を支える財源の展望、急速に進む地域の人口減少と年齢構成の変化、労働力人口の減少は、医療関係団体がつくってきた壁の高さを低くしていく可能性がある(ただし、そのスピードはいつも遅く、多くの問題が顕在化してから動き出すことが多い印象であるが)。

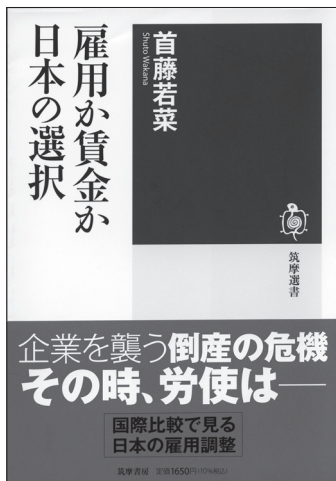
こうしたことを考えるのであれば、連合総研はシンクタンクである以上、壁は変化するもの、より積極的に考えれば壁を変化させるポイントも意識して様々な提言を行うことが必要であるかもしれない。

1 2022年度診療報酬改定において、症状が安定している患者について、医師の処方により医師及び薬剤師の適切な連携の下、一定期間内に処方箋を反復利用できるリフィル処方箋の仕組みを設けた。

『雇用か賃金か 日本の選択』

日本における雇用調整について 分かりやすく解説

連合総研主任研究員 多田 健太郎



首藤 若菜著

筑摩書房

定価 1,500 円 (税別)

「雇用か賃金か」、企業の業績が厳しくなり雇用調整の必要が生じた時に、労働者・労働組合に突き付けられる、極めて判断の難しい選択肢である。本書では、景気循環等による一時的な需要の増減に伴う短期的雇用調整と、産業の衰退等による長期的雇用調整において、国際比較を交えながら日本の企業においてどのような対応が行われてきたかを紹介するとともに課題を指摘し、やむを得ず雇用調整を行わざるを得ない場合であっても、労働者や企業にとってより良いと思われる対応の方法を示唆している。

短期的雇用調整の事例では、新型コロナウイルス感染症の拡大(以下、「コロナ禍」という)によって、甚大な影響を受けた航空業界における対応が紹介されている。日本における対応の事例では、ANAグループのコロナ禍への対応が労使双方への取材に基づき詳細に紹介されている。コ

ロナ禍によって旅客需要が急減し、業績悪化による雇用調整を行わざるを得ない中で、ANAグループは「賃金」ではなく「雇用」を守ることを選択した。雇用を守るために一時休業や新卒採用の停止、一時金のカットなどの対応が、どのような労使の判断のもとに行われていったのか、そしてそれらの対応によって、どのような問題が生じていったのかがまとめられている。海外におけるコロナ禍への対応については、アメリカ、イギリス、ドイツの事例が紹介されている。アメリカでは、当初は政府支援の下、雇用の維持がはかられていたが、コロナ禍の拡大・長期化に伴い自発的な休業者・退職者の募集から始まり一時解雇へとつながっていった過程や、そのような状況下であっても労働者が賃上げを要求し、それを認めさせたことなどが紹介されている。結果として、日本・イギリス・ドイツは雇用を維持し賃金を削減することを選んだのに対し、アメリカは雇用の維持よりも賃金を守ることを選んだことについて、雇用慣行や労働環境などの違いにより「雇用か賃金か」に対する考え方が異なっていることが、分かりやすく解説されている。

また、日本と諸外国の雇用調整の速度と規模についても比較が行われており、その速度は欧米で速く日本で遅いこと、その規模はアメリカで大きく日本で小さいことが説明されている。このうち、速度については日本では速まってきているとする先行研究があるが、コロナ禍における事例ではアメリカよりはるかに遅いと指摘している。

一方で、航空業界でも大手航空会社グループ以外の会社ではいち早く人員削減が行われており、中小企業の雇用調整は欧米並みであったことが指摘されている点は大きな課題であろう。

長期的雇用調整の事例では、日本における特徴として出向・転籍について深く解説がされている。具体的にはある百貨店における店舗閉鎖の際の雇用調整として、グループ内外さらには業界を問わず出向・転籍を活用して、雇用の維持をはかった例が紹介されている。出向・転籍には賃金水準や職務内容、勤務時間などの違いについて大きな課題があるが、労使で協力しながら賃金水準の維持や対象者の意向に沿った出向・転籍先の確保につとめていることなどが解説されている。

そして最後に、「働き続けることを保障する社会へ」として、企業レベルの雇用保障、社会レベルの雇用保障について課題と提言がまとめられている構成となっている。

本書を読んでいて、あらためて感じたことは、困難な状況下において粘り強く取り組む労働組合の存在の重要性である。今回取り上げられている事例は、労働組合があってこそその結果であると言えるのではないだろうか。また、コロナ禍のような一企業・単組では解決できないような事象が発生した場合は、産業別労働組合やナショナルセンターの役割も極めて大きい。日本における雇用調整について学ぶことが出来るとともに、労働組合の必要性も再認識できる一冊といえる。

イギリス「組合学習基金ラウンド15-16とUnionlearnの支援役割に関する評価」

職場の「学び」を牽引するULR（組合学習代表）

イギリスの「組合学習」の仕組み

技術革新や産業構造の変化を背景に、世界各国でリスクリング政策・施策の拡充が続いている。スキル形成に対する労働組合の関わりもアップデートが求められる中で、参考となる仕組みがイギリスに存在する。イギリスのULF(Union Learning Fund:組合学習基金)と、ULR(Union Learning Representative:組合学習代表)である。

ULRとは、職場の従業員に対して能力開発や学習を促す組合員のことで、学習者をサポートし研修や訓練を手配したり、職場学習センターを設置したり、雇用主と学習協約(learning agreement)の締結交渉などを行う。ULRになりたい組合員は、労働組合の役員等に申し出たうえで研修を受講する。ULRは2002年雇用法(Employment Act 2002)によって法的に位置づけられていて、ULRになるための研修や職務の遂行にあたっては追加の休暇取得が認められている。

ULFは教育雇用省のもとで1998年に設置された基金で、ナショナルセンターTUCの傘下組織であるUnionlearnが運用している。1998年から2016年にULFが交付した額は1.8億英ポンドは、約145万件の学習プログラムの実施や1,432の学習センターの新設、31,310人のULRの教育、2,304件の学習協約の締結に利用された。OECD加盟国の労働組合で構成するTUACは、2020年の報告書において、「Unionlearnはその設立以来、約300万人の職場における学習者を支援し、4.1万人のULRを養成し、イギリスの技能水準の形成に貢献してきた。このプログラムにより、年間平均25万人の労働者が訓練を受けることに成功している」と紹介しているⁱ。

学習意欲を高め、学習文化を醸成する

リーズ大学の研究者を中心としたグループが、ULFの資金を使った教育訓練への参加者と雇用主に対する調査を実施し、2016年に評価を行っているⁱⁱので、その結果をいくつか紹介したいⁱⁱ。

まず、受講者数の多いプログラムは、専門性向上のためのCPD(continuing professional development)、ICTスキルの訓練、資格取得のための継続学習である。受講者にはあらゆる職種があり、管理職や専門職が約1/3、作

業従事者が約1/5、無資格者が約1/10となっている。とくに無資格者の受講率が高い。また、元の資格レベルが低い人ほど、受講により資格レベルを上げる割合が高い。職種や学歴による学習格差が問題になっている中で、組合学習が学習機会の平等性を高めている。

受講により身につけたのは、「現在の仕事に役立つスキル」80%、「同業種の新たな仕事に転用可能なスキル」80%、「異業種への新たな仕事に転用可能なスキル」78%である。企業特殊的技能に限らず、一般的技能を獲得する機会になっている。加えて、学習を通じ「自身の能力に自信がついた」82%、「教育訓練の受講意欲が高まった」82%であり、労働者の学習マインドの形成にも寄与している。

受講のきっかけは、「ULRの支援」が52%と、「組合行事からの情報」25%や「宣伝資料」20%を大きく上回る。受講後に、受講者の1/3が労働組合でより積極的に活動するようになり、もともと組合員ではなかった受講者の46%は組合員になっている。

加えて、雇用主調査でも、雇用主の77%が組合学習は投資に対してプラスの見返りがあると回答している。雇用主は組合学習の効果として、「職務に関連する訓練の受講」42%、「職務に関連しない訓練の受講」46%、「組織業績」32%、「従業員のコミットメント」47%、「(訓練への)アクセスの平等」62%、「離職率の改善」16%をあげている。職務に関連しない訓練やアクセスの平等など、企業の枠を超えた効果が出ている。

報告書は、ULRは労働者のスキルに対する認識と習得意欲を高めるのに効果的だと総括している。ULRは働く人々の学習意欲を高め、職場の学習文化を醸成する役割を担っているのである。

リスクリング全盛時代、日本でも労働組合が「学習効果」を発揮することが期待される。

i Trade Union Advisory Committee (2020) "Unions & Skills II"

ii Mark Stuart, Jo Cutter, Hugh Cook, Danat Valizade, Reece Garcia, and Hilary Stevens (2016) "Evaluation of the Union Learning Fund Rounds 15-16 and Support Role of Unionlearn" University of Leeds CERIC.

INFORMATION

【6月の主な行事】

- 6月7日 所内・研究部門会議
第3回所内研究成果報告会（石黒主幹研究員）
- 12日 第11回非正規で雇用される労働者の働き方・意識に関する実態調査と
労働組合の役割に関する調査研究委員会
（主査：森 ます美 昭和女子大学名誉教授）
- 14日 企画会議
- 16日 第1回経済社会研究委員会（主査：吉川 洋 東京大学名誉教授）
- 21日 所内・研究部門会議
- 23日 第2回企業年金（主にDB）および健康保険組合の運営に対する
労働組合による関与とガバナンスに関する調査研究委員会
（主査：駒村 康平 慶應義塾大学教授）
- 27日 第2回経済社会研究委員会（主査：吉川 洋 東京大学名誉教授）
- 28日 所内勉強会（講師：中村主幹研究員）

発行人／市川 正樹
発行日／2023年8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

先日、労働組合向けのセミナーで「テクノロジー・インパクトについて話してほしい」との依頼を頂戴した。ChatGPTなどの生成AIの登場により、仕事や組合活動にどんな影響があるのか知りたいとのことだった。日本は人口が減少している一方で、DXが遅れており、活動量を減らすのか、DXを強力に推し進めるのかの瀬戸際立っている。それは労働組合も同様で、限られた人員・収入のなかで、より効果的・効率的な活動を組み立てなければならなくなっている。茅ヶ崎市職員労働組合が先陣を切ったように、労働組合も本気でDXに取り組み時期に来ていると思うのだ。

（中村 天江）