

## 寄稿①

# 労働組合は、地域の中の コミュニケーション・デザインに 何を学ぶのか

法政大学 キャリアデザイン学部 教授  
梅崎 修

## 労働組合リーダーは コミュニケーション力 ありなのだが…

私の研究対象の一つが労使関係・労働組合運動であるので、普段から労働組合リーダーの方々とお会いすることは多い。法政大学キャリアデザイン学部では寄付講座(教育文化協会)をお願いし、RENGOアカデミーでは労働組合リーダーを集めたゼミナール指導を行っている。研究以外の教育の現場でも労働組合リーダーの皆さんと仕事をしたり、交流をしたりしている。

私の主観になってしまふが、労働組合リーダーの特質としてコミュニケーション能力の高さがあげられる。高い能力というよりもコミュニケーションが大好きと言った方が、労働組合リーダーとして具体的にイメージしやすいのかもしれない。組合役員の成り手が少ないことは、従来から指摘されてきたが、他薦であればこそ、「相談しやすい人」、「一肌脱ぐ、面倒見がよい人」、「集団を盛り上げるのがうまい人」が選ばれるのは当然の結果だと言えよう。組合員から役員になってほしいと頼まれること自体が、その人柄の証明になっているのである。

さらに、多くの組合役員の経歴を調べると、主に娯楽活動などを企画する青年・婦人部で活躍した若手組合員が、そのまま執行役員になるというキャリアパスが存在する。娯楽やイベントの企画がうまい人、そしてそのような組合員が楽しむイベントに「やりがい」を感じる人が組合役員になる(組合活動に嵌まる)のだと考えれば、労働組合リーダーの人材確保・

人材育成方法が組織内に埋め込まれているのだと理解できる。

しかし実際のところ、「コミュニケーション力が高い人がいるから、労働組合活動が盛り上がっているのでしょうね」と問われると、私の答え(認識)は「NO」である。

自分が出したNOという答えは、なぞでもある。人材がいなくて活性化してないならば、理由は明確である。しかし、高いコミュニケーション力の人材が揃っているはずなのに、盛り上がりが生み出されない(と私には思える)。それは、なぜなのか。

もちろん、社会のあらゆる集団において、集団内のコミュニケーションは難しくなっているとも言えよう。私も、社会全体の傾向は理解しているつもりだ。「最近の若い人は交流を避ける」というような、毎夜、居酒屋で語られているような問題は、どこの組織でも同じである。ただし、これは私の主観でしかないのだが、「それでも労働組合は、他の集団と比べても活性化に限界がある」という実感を拭い去ることはできない。

私は、自分の実感の根拠を探りたいと思った。そして、この探索のためには労働組合とは別に、もう一つの比較対象を選びなければいけないと考えた。だから、企業社会の外側にある地域の中で集団内コミュニケーションを見るのを選んだのだ。比較できることによって社会全体の傾向という共通項を除外した上で労働組合運動独自の特質を把握できるのである。

ただ、その比較探索について述べる前に、私が、労働組合におけるコミュニケーションに対して持った違和感をはじめに確認しておきたい。

## 動員とお客様化

労働組合の人たちと話していくと、よく聞く言葉が「動員(ドーイン)」である。何をするにも人数を集めることは大切なことではあるのだが、この「動員」という言葉を聞くだけで、自発性が失われるようを感じるのは、私だけであろうか。たしかに選挙活動などに動員は必要だと思うが、交流や勉強会にもそれは必要なのであろうか。

私も、たまに組合講演を頼まれることがあるのだが、目の前の皆さんに「もしかして動員されていませんか」と質問してしまう。この時、「笑い」が起こるのは、おそらく図星だったのだろう。

また、娯楽・イベントもマンネリ化しているように思える。イベントと言えば、毎年同じような人気(かならず人を集めやすい)イベントが繰り返される。例えば、TDL(東京ディズニーランド)は魅力的な場所であるが、組合のイベントでTDLに行くことは、組合活動に参加したいという動機なのか、それともTDLに行きたいという動機なのだろうか。自発性の内実は後者ではないかと思う。

もちろん、繰り返し確認しておくが、労働組合リーダーはコミュニケーション力が高い(好きな)人たちである。そして、リーダーたちは労働組合を盛り上げようとしている。ところが、盛り上がる参加者がだんだん常連化して、いつも同じメンバーしか参加しなくなるのはどうしてだろうか。

さらに、懇親会などの食事・飲み会などのイベントも、完璧な宴会担当は組合員を「お客」にしてしまう。お客様化とは、受け身で楽しめるという価値の提供である。つまり、リーダーたちの努力が、結果的には自発性から遠い「受動性」を生み出しているのである。

## 設計主義を越えて

このような自発性は、参加意欲、もしくは受動性の反対の能動性と言い換えることもできる。このような意欲を促す仕組みについては、地域の先進事例に学ぶことが多いと考えている。私が学んだまちづくりの事例を紹介しよう。

田中元子著『マイパブリックとグランドレベル—今日からはじめるまちづくり』(晶文社,2017年)は、田中氏が大西正紀氏と一緒に続けてきた、まちづくりやコミュニティづくりの活動を説明した著作である。

この本を労働組合運動の参考になると思って、手に取る人は少ないと思う。しかし私は、この本をいつも労働組合リーダーたちに紹介してきた。そもそも、

私と本書との出会いは書店での偶然である。その後、大学のゼミナールの課題図書として読んだり、2019年の日本キャリアデザイン学会の大会シンポジウムで、田中さんにご登壇いただき、その活動について議論したりすることができた<sup>1</sup>。以下では、主に田中氏の著書と大会シンポジウムの記録を中心に、私が学んだ考え方を紹介しよう。

本書で紹介される実践には多くの新しい知見があるのだが、私が惹かれたのはコミュニケーションの場をデザインするという発想にある。例えば、まちの家事室付きの喫茶店として企画設計され、現在も運営されている「喫茶ランドリー」がある。この洗濯機付きの喫茶店にどのような工夫が隠されているのかについては、大西氏自身がその経緯と意図を説明してくれている<sup>2</sup>。「喫茶ランドリー」はどうしてやばい?市民の能動性を引き上げ、受け入れる。グランドレベルの壮大な実験がはじまりました)。

ここで注目すべきなのは、コミュニケーションを生み出す意図や設計は明確にあるのだが、それがこの場に訪れた人たちには、「ほとんど意識されない」ということであろう。すなわち、「さあ、交流してください」という意図が隠れており、思わず動いてしまうという能動性が生まれる仕組みになっている。

田中氏は、「補助線のデザイン」という言葉でこの能動性を促す工夫を語っている。このキーワードはわかりにくいかもしれないが、先述したシンポジウムで田中氏は、絵を描くという例を挙げてわかりやすく説明している。氏は、真っ白な画用紙に絵を描けと言わざる戸惑うのだが、薄く補助線が引いてあつたり、ちょっとした下絵が描いてあつたりすると、自然と手が動くと説明する。もちろん、すべて描いてあつて白紙がなければ、我々は受け身で鑑賞するしかない。

この「補助線のデザイン」を、私なりに自分の専門分野の言葉でパラフレーズすれば、設計主義に限界はあるが、あるタイプの設計には良い効果があるという言い方になる。

自由主義者として有名であり、設計主義的合理主義を批判し、人々の営みによって生まれる「自生的秩序」を重視した社会思想家にフリードリヒ・ハイエク(1899-1992年)がいる。この自生的秩序の「自生」とは、拡大解釈になるが、自発、能動、参加と関連づけて考えてよい。つまり、自発の集合が自生的秩序と言えるのである。自由主義者のハイエクは、上から少数者による設計には批判的であった。しかし、すべての設計を否定したわけではない。参加者の能動性=自発性=参加意欲を喚起する「設計」、つまり田中氏が主張するような補助線のデザイン(設計)は、ハイエクの

思想立場から見ても評価されるべきだと言えよう。課題は、補助線という適度な未完成をデザインすることが難しいということであろう。田中氏は、喫茶ランドリーを開設して半年間で100以上ものなんらかのイベントが生まれたと語った。もちろん、数だけではなく、行政がお金を払って上から行うことも可能であろう（実際、地域の活動には、そのような上からのイベントも多い）。しかし、驚くことに、田中氏はこれらイベントの中で運営側が企画したものはゼロなのだと言う。地元のお客さんたちが企画したくなつたものだけだと言うのである。

## コミュニケーション力よりも コミュニケーション・デザイン力 が大事

田中氏と大西氏が運営する株式会社グランドレベルは、この補助線のデザインを三つに分けて説明している。シンポジウム記録に加えて株式会社グランドレベルのホームページも参照しながら、その活動に耳を傾けよう<sup>3</sup>。

まず、一つ目は、空間（ハード）のデザインである。なぜ、洗濯機が喫茶店に置いてあるのかという問い合わせに対しては、洗濯という目的だけを見てはいけない。洗濯する人が滞在すれば、そこに多様な人たちの交流が生まれるという隠された目的がある。

加えて、喫茶ランドリーは、まちづくりに意識が高い人たちが集まる場を目指していないのである。この点は注目すべきである。ワイワイと集まれる場もあるが、一人になれる場もある。そのような場所が集まる人々の多様性を生み出している。例えば、地域の交流を目指したコミュニティカフェは、まちづくりという目的が外側から見ても明らかである。しかし、それだと、まちづくりに关心が高い人たち中心の常

連化が生まれ、結果的に新規の人の入り難さを生んでしまう。このような常連化による閉鎖性は労働組合にもある。続けて二つ目は、その場所で何をするかという「ソフト」のデザインである。先述した通り、そこで何をやるかは、参加者たちによって自発的につくられるのであるから、○○をすることを一方的に決めるのではなく、「何が許される場所であるか」と一緒に決めていくと定義されている。最後に三番目に、ハードとソフトを繋ぐ、ワークショップや対話などのコミュニケーションのデザインがあげられている。

この三つを連動させる仕組み全体が、田中氏と大西氏が提示する「補助線のデザイン」と言えよう。また大西氏は、先ほど紹介した記事において「ここで創造した施設や空間のつくりかた、人のファシリテーションのしかたは、どこにでも転用できると考えています」と記している。もちろん、労働組合にも転用可能なのだ。

労働組合のコミュニケーション力は、要するに対面のコミュニケーションが上手いということである。一方、三つのデザインを連動させることは、対面コミュニケーションだけを意味しない。対面コミュニケーションは、三つ目のデザイン、さらにその中でも一つのやり方を意味しているだけなのである。

三つのデザインを連動させることは、コミュニケーション力という言い方と区別してコミュニケーション・デザイン力と呼ぶべきだと考える。コミュニケーション・デザイン力とは、コミュニケーションが自然に発生しやすい場をつくることであって、極端なことを言えば、本人は一言も話さなくてもよいのである。

私とゼミ生は、かつて日本キャリアデザイン学会の研究会で「あたらしい「路上」からライフキャリアを考えるー交ざるチカラの活かし方」の打ち上げ会を企画したことがある。このイベントでは、『あたらしい「路上」のつくり方 実践者に聞く屋外公共空間の活用』（DU BOOKS,2018年）を編集された影山裕



樹氏に講演していただいた後に、「路上」を体験する懇親会を企画した。

私がゼミ生たちと用意したのは、たくさんの段ボールと100円ショップで買ってきたカゴとか、ガムテープ、カッターなどである。それから、飲み物と食べ物、そしてたくさんの参加者からの差し入れであった。

さて、参加者は、まずは飲み食いする場所自体を作らねばならない。一緒に段ボールを切ったり、貼ったり、自由に使える本棚に缶酎ハイを置くスペースを作ったりした。一緒に作業をすれば、会話は自然と生まれる。「未完成」を設計し、段ボールという「補助線」を引くことで、初めてイベントに参加した人々は、一緒になって作業をしながら一つの間にか参加している。参加者たちは、その手作りスペースで能動的に懇親会を楽しんだのである。事前に組織内地位を考えて席順を決めるような完璧な宴会は、コミュニケーション・デザインの失敗と考えるべきであろう。

もちろん、地域活動においてもコミュニケーション・デザインの失敗はあるが、実験的な試みが生まれやすいと思う。その理由は、地域社会は企業社会よりも水平的な人間関係がベースであり、人が集まる場所を求められる場合も、参加の開放性が常に求められるからである。つまり、企業社会の指揮命令系統が使えず、他者の能動性だけが頼りなのだ。もちろん、多くの労働組合も地域活動をしていることは知っているが、企業社会のやり方を地域に拡大してもダメである。今必要なのは、地域社会のやり方を企業社会にも導入することであろう。

私は、労働組合リーダーのコミュニケーション力の高さを疑ったことは一度もない。問題は、その能力のバージョンアップなのだ。対面コミュニケーションの強みを保持したまま、これからはコミュニケーション・デザイン力まで拡張しなければならない。

コミュニケーション・デザイン力にとって大事なことは、未完成で止めてみせること、人と空間との関わり方、他者同士の関係性という我々が無意識で行っていることを感覚的につかみ、それらに補助的に関与してみせることなのである。このような能力変容によって、労働組合は魅力的なコミュニティになり得ると、私は確信している。

1 詳しい内容については、以下の文献を参照。田中元子・山田理・宇野重規・末廣啓子・梅崎修（2020）「シンポジウム報告15周年記念シンポジウム 計画・偶発・未知との出会い 今改めて自律とキャリアデザインを考える」『キャリアデザイン研究』（16）pp.246-266

2 <https://note.com/masakimosaki/n/n7ff69f4a3067>（最終閲覧2024年8月26日）

3 <https://glevel.jp/index.html>（最終閲覧2024年8月27日）