

労働組合と コミュニティ・ オーガナイジング —思想的源流と米国からの示唆—



明治大学経営学部 教授
山崎 憲

社会運動ユニオニズムの台頭

労働組合は、労働条件の改善や賃金交渉を目的とする利益代表組織という枠組みを超えて、健全な市民社会を形成するためのソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の重要な担い手として位置づけることができる。ソーシャル・キャピタルとは、パットナム（2000）によれば、信頼、規範、ネットワークといった社会的関係資源を指す。これらは、人々の協調行動を促進し、ひいては社会全体の効率性を高め、市民社会の活力や民主主義の健全な機能の基盤となる。

ソーシャル・キャピタルには、家族や親しい友人、同じ民族集団など、同質的な集団内での強い結びつきを指す結束型ソーシャル・キャピタルと、異なる社会的背景、階層、関心を持つ人々の間を結びつける、より緩やかで包括的なネットワークである橋渡し型ソーシャル・キャピタルがある。労働組合への参加は橋渡し型ソーシャル・キャピタルであり、組合活動が、職場や業種といった共通項を持ちつつも多様な個人を結びつけ、その社会的ネットワークを拡張することで、地域社会全体の信頼と協力関係を強化する上で歴史的に重要な役割を果してきた。

こうした視点は、労働組合の役割を、従来の結束型の枠内にとどまらず、異質な集団や地域社会全体と連携する「橋渡し」、さらには政策・行政といった公的機関と市民社会をつなぐ「連結（linking）」のネットワークを積極的に築く主体として捉え直す議論へと発展している（Jarley, 2005）。また、Korpi（1983）らは、組織率の高い労働組合が、福祉国家の形成と発展を支え、富の再分配政策を実現するための強力な集団的資源として機能し、社会全体の公正と包摂に不可欠な役割を担ってきたとする。

しかし、1980年代以降のグローバル化の進展、新自由主義的政策の台頭、そしてそれに伴う雇用形態の非正規化・多様化といった構造的变化の波は、先進国の労働組合を根底から揺るがした。組合の組織率は長期的な低下傾向をたどり、社会的・政治的影響力が著しく減退した。この労働組合の危機は、単に労働者の個別利益が損なわれるだけでなく、社会全体の格差拡大や分断を助長する要因ともなっている。課題は次の3点に集約できる。①組合内部の「結束」の弱体化、②地域社会との「橋渡し」の喪失、そして③国家・行政との「連結」の断絶であり、より具体的には生活、住宅、最低賃金、社会保障、育児、教育、職業訓練、雇用、介護など生活と社会全体の利益を調整する全体最適化のための道筋が弱体化しているのである。この課題をどのように解決するのかということにソーシャル・キャピタルを据える。

こうした状況に対し、労働組合の再生を目指すものとして社会運動ユニオニズムがある（Waterman, 1993）。これは、組合活動を企業や職場の内部から、より広い地域社会や公共的領域へと拡大するものであり、コミュニティ・オーガナイジング（CO）の手法を取り入れ、地域住民、NPO、環境団体、マイノリティグループなど、多様な市民運動と連携することで、失われた社会的資本を再構築し、そのネットワークを拡張しようとする。

本稿は、米国におけるコミュニティ・オーガナイジングの源流と実践の歴史を手がかりとし、労働組合が部分最適化の陥穰から脱し、社会全体の利益を調整する全体最適化の機能をいかにして再構築できるのか、その具体的な道筋を探ることを目的とする。

コミュニティ・オーガナイジングの思想的源流

コミュニティ・オーガナイジング(CO)は、社会の構造的な力関係そのものを変革することを目的とした、実践的な思想と技術の体系である。その核心は、社会的に周縁化されてきた住民たちが、自らの力で共通の課題を発見・特定し、組織的に協働することで、公正な社会を実現するための具体的な力を獲得していくプロセスにある(Minkler, 2012)。それは、人々を抑圧する権力構造に組織的に挑戦すると同時に、その過程で生まれる対話を通じて人間関係を再構築し、参加者一人ひとりの内面的なエンパワーメントを促すという二重の側面を持つ。この源流には重要な三人の先駆者の存在がある。

一人目はソウル・アリンスキ(1909-1972)は、シカゴの劣悪な都市環境における住民組織化から出発した。組織化を通じて無力な者が数の力を結集すれば抑圧的な権力に対抗しうるとし(Alinsky, 1971)、住民自身の主体的参加と自己決定によって戦略的に権力を獲得するための具体的戦術を提示した。1939年に劣悪な労働環境にあった食肉加工業で働く労働者とその家族、地域住民の生活環境の改善を目的に多様な組織を連合させて、企業および行政から支援を勝ち取ったシカゴのバック・オブ・ザ・ヤーズ運動、1960年代に株主プロキシ(委任状)闘争を用いてイーストマン・コダック社の人種差別的な雇用慣行を是正させたコダック闘争で知られる。どちらも単なる数の力の結集ではなく、権力を握り動かすためのさまざまな戦術を駆使し、必要な目的を達成するための短期、長期の戦略をたてるという現実主義的な方法を採用していた。

二人目はパウロ・フレイレ(1921-1997)である。人間の「内面の変革」に着目し、抑圧された人々が、対話を通じて自らの置かれた状況を批判的に認識し、歴史を変える主体として立ち上がるプロセスとしての意識化の理論を構築したことで知られる(Freire, 1970)。教師が一方的に知識を詰め込むのではなく、学習者と教育者が対等な立場で現実の問題を発見・解決していく問題提起型教育を提唱し、ブラジルの識字教育運動で大きな成果を上げた。これは同時に非識字者に政治参加の道を開いた。識字教育を社会構造そのものへの問い合わせとつなげることで、社会を変革する主体へと変えていくことになった。

最後はマイルズ・ホートン(1905-1990)である。教育を社会変革につなげる実践の場として、テネシー

州にハイランダー・フォーク・スクールを設立したことで知られる(Horton 1989)。専門家が一方的に教えるのではなく、参加者同士の対話と協働学習を通じて、自らが問題の解決策を見出していくプロセスを重視するという特徴があった。1930~40年代にはCIO加盟組合員のための教育機関として、そして1950年代にはローザ・パークスやマーティン・ルーサー・キング・ジュニアが学ぶなど公民権運動の重要な拠点となった。マイルズ・ホートンは晩年、フレイレと対話的・参加型学習を通じたエンパワーメントについて対話をしている(Horton & Freire, 1990)。

アリンスキ、フレイレ、ホートンの三者のアプローチは異なる力点を持ちながらも相互に補完しあい、COを形作ってきた。三者はそれぞれ、なぜ闘うのかという意識化(フレイレ)、いかにして力をつけるかという組織化(アリンスキ)、いかにして共に学び、連帯を育むかという対話的教育(ホートン)という立ち位置で労働運動や社会運動のバックグラウンドとなったのである。

「全体最適化」機能の喪失と組織の硬直化

コミュニティ・オーガナイジング(CO)は1980年代まで労働運動と距離をとることになる。だがそれ以降、再び接近している。このことは、労働運動が社会全体の利害調整機能、すなわち全体最適化の機能をそれまでは有していたこと、そしてその時期に失われていったことと密接な関係がある。

(1) ニューディール労使関係の崩壊と「経営協力」への傾斜

労働運動が社会全体の発展に寄与するマクロな機能を失っていくプロセスは、Kochanらが提示した米国労使関係の三層モデルで説明できる(Kochan, Katz, and McKersie, 1986)。ニューディール期から1970年代まで、労働組合は国全体の政策に関与する「戦略レベル」、産業ごとの条件を標準化する「団体交渉レベル」、そして職場の権利を守る「職場レベル」が有機的に連携し、社会全体の発展に貢献する全体最適化の機能を果たしていた。

しかし1980年代以降、グローバル競争の激化と新自由主義政策の台頭により、組合の政治的影響力の源泉であった戦略レベルは急速に空洞化した。この構造的圧力の下で、多くの労働組合は、産業横断的な連帯による抵抗ではなく、自らが組織する個別企業

の存続と国際競争力強化を最優先する経営協力路線へと大きく舵を切った。これは、単に賃上げ抑制やリストラを容認するといった譲歩に留まらなかった。むしろ、生産性と品質の向上へ組合として積極的に参画し、企業の業績向上に貢献する道を選んだのである。

この個別企業レベルでの労働組合による経営協力は企業や産業の枠を超えた労働者全体の利益、すなわち全体最適化を犠牲にし、産業ごとの賃金水準の標準化、労働者間の連帯の基盤が失われていった。結果として、労働組合は経営のパートナーとしての側面を強める一方で、社会全体の公正を追求する独立したアクターとしての正統性と影響力を失っていったのである(山崎, 2023)。このことを全体最適化から部分最適化への移行ということができる。

(2)機能不全の帰結:官僚化と「サービス・モデル」

このマクロな機能不全は、労働組合組織の官僚制化をもたらしていた。定常的な交渉や法整備に伴う手続きの制度化が民主的な運動体であった組合の活気を失わせていくことになる。つまりはミンツバーグがいうところの機械的官僚制(Mintzberg, 1979)となる。このことは、ファインらがサービス・モデルと批判的に呼ぶ(Fine, 2006)。組合を、組合員(=顧客)から会費という保険料を受け取り、問題が発生した際に専門家(=役員)が苦情処理などのサービスを提供する、さながら保険会社のような存在として捉えるものである。組合員の主体的な参加を促すではなく、受動的な立場に置くため、組織の活力は必然的に低下していく。この結果、組織運営はトップダウンとなり、組合員のエンゲージメントをさらに削ぐという悪循環を生み出す。

この構造では労働組合自体の活動が停滞するのみならず、社会とのつながりのなかに労働組合を位置付けることで社会の全体最適化を目指すというソーシャル・キャピタルとしての役割を果たすことはできない。この両者の目的をかなえるためには、官僚制とは対極にある組織形態へ変革することが不可欠であり、それは、ミンツバーグが提示する、固定的な階層や規則に縛られず、専門家たちがプロジェクトごとにチームを形成して課題解決にあたる、柔軟で有機的なアドホクラシー(Adhocracy)組織、また、リックートが理想とした、相互信頼と集団的な意思決定に基づき、組織目標と個人目標の統合を目指す集団参加型システム(システム4)が求められる(Likert, 1967)。アドホクラシーもシステム4もともに、豊富

な知識に裏付けられた個人の成熟とメンバー間に上下関係の少ないフラットな協働が求められる。これはすなわち、労働組合組織内部がどれだけボトムアップ型の組織と組合員間の対話を重視する環境をつくりだすことができるか、つまりは労働組合に民主主義を再生させることに他ならない。その鍵をCOの実践が1990年代以降、握ってきたのである。

現在の米国における再連結と変容の力学

(1)新たな組織モデル

米国労働運動における潮流は、労働者の課題を、人種、ジェンダー、環境といった、より広範な社会正義をめぐる闘いと不可分なものとして捉え、多様な社会運動との連帶を通じて社会全体のパワーバランスを変革しようとするところにある(Fletcher & Gapasin, 2008)。

その象徴に、アメリカ労働総同盟産業別組合会議(AFL-CIO)の2013年の大会での決議がある。これは、地域コミュニティ組織や移民権利団体、環境保護団体、学生団体などとのパートナーシップを公式に承認し、次世代の労働組合活動家を地域組織と共に育成していくとするものだった。ここで用いられているのがCOの手法である。AFL-CIOはみずからアドホクラシー型組織への変貌を志向するとともに、COを活用した地域組織Working Americaを作り出した。労働組合員ではない地域住民を組織することで、医療、教育、気候変動、最低賃金といった、彼らの生活に密着した政策課題について対話を重ね、政治的な影響力を持つネットワークを構築したのである。2024年には500万人を超える規模へと成長した。従来の職場中心型・組合員限定型の組織モデルから、地域社会を基盤とする参加型、対話型の組織へと乗り出したのである。

個別企業への経営協力という部分最適化された世界からの脱却も試みられている。その一つがGoogle社とその関連会社から構成されるアルファベットグループの従業員らによって組織されたAlphabet Workers Union(AWU)である。AWUが画期的なのは、第1に、米国の労働法が保護する排他的代表権の獲得を目指すのではなく、少数派組合として活動の自由を確保し、第2に、正社員だけでなく、これまで組合の枠外に置かれていた非正規、請負、派遣といった不安定な立場の労働者(TVCs - Temps, Vendors, and Contractors)を包摂し、連帯の範囲を

拡張している点だ。そして第3に、その要求が賃金や労働条件といった伝統的な課題にとどまらない点である。AI技術の軍事利用への反対、社内におけるセクシャルハラスメントや人種差別への抗議、そして気候正義の実現など、企業の社会的・倫理的責任を問う課題を活動の中心に据えている。これは、労働組合が自らの職場の利益を超えて、社会全体の倫理や正義の担い手となりうこと、つまりは労働組合が再びソーシャル・キャピタルの立場を回復して全体最適化を目指すようになったことを意味する(Zweig, 2021)。

変革の波は、NPO(非営利組織)の領域にも及んでいる。NPOで働くスタッフが、自らの労働条件改善と組織運営の民主化を求めて結成した労働組合を組織する動きが2020年代になって加速している。産業別組織である Nonprofit Professional Employees Union(NPEU)が結成されるようになっている。NPEUは、賃金交渉に加え、組織の社会的ミッションの実現や多様で包摂的な職場文化の構築を要求の中心に掲げるようになっている。根底には、NPOがトップダウン型の組織運営からの脱却を目指すという目的がある。コロナ禍で企業活動が停滞したことでも多くのNPOが企業からの予算的支援を失った。労働組合設立の理由は、その際にスタッフの労働条件低下や一時帰休が提示されたことが原因の一つだったが、トップダウン的な運営を行っていたNPO創設者が引退の時期を迎えたことをきっかけにスタッフが経営参画の道を求めるようになったということも大きな理由となった(Peters, 2021)。

(2) 変革を支えるCOトレーニングの役割

社会の構造的な力関係を変えるための戦略と戦術、その実現のためのアドホクラシー型もしくはシステム4組織への変貌。その基盤となっているのがCOのトレーニング機関である。

シカゴにはアリンスキー直系のMidwest Academy、南部にはマイルズ・ホートン直系のHighlander Research and Education Centerがある。これらは、アリンスキーリーの戦略論とフレイレ、ホートン流の対話的教育を統合し、次世代のオーガナイザーを育成する知的・実践的インフラとなっている。戦略、戦術といったパワーバランスを変えるための具体的な手法に加えて、信頼、協働、相互扶助といった社会的資本を組織の内外に意識的に創出・拡大していくための理論の学びと実践としての役割が課せられている。ここで重要なことは、参加者が戦略、戦術といったスキルを向上させていくのみならず、それぞれの組織

に参加型の文化やトレーニングを通じて形成される持続的な人的ネットワークを持ち帰ることである。

労働組合が、全体最適化を目指すソーシャル・キャピタルとしての役割を担うのであれば、同質的な集団内の強い結びつきを指す結束型ソーシャル・キャピタルと、異なる社会的背景、階層、関心を持つ人々の間を結びつける、より緩やかで包括的なネットワークである橋渡し型ソーシャル・キャピタルの両方の特質を持つ必要があることは前述した。

COのトレーニングは、内においては民主的な結束型ソーシャル・キャピタルを再構築すること、そして外においては多様な個人、組織を結びつけることを通じて社会の構造的な力関係を変えることに機能するという両輪を担っているのである。これは、単に労働組合がソーシャル・キャピタルとしての役割を取り戻せという掛け声に留まらない、実践的な試みである。

力関係の変革と エンパワーメントによる再生

本稿は、労働組合が現代社会においてその存在意義を回復するためには、個別企業の利益追求という部分最適化から脱却し、社会全体の公正さや持続可能性を志向する全体最適化の担い手へと、その役割を再定義する必要があることを論じてきた。

多くの労働組合が直面する危機の根源は、コミュニティ・オーガナイジング(CO)が最も重視する二つの核心的要素、すなわち、①社会の構造的な力関係を変革するという使命、そして②その担い手である構成員一人ひとりにエンパワーメントするという機能の双方を、著しく減退させてしまった点にある。

サービス・モデルに象徴される官僚制組織は、組合員の内面的な成長や主体性の発揮を促す「エンパワーメント」の機能を放棄し、彼らを受動的な顧客へと変えた。経営協力への傾斜は、社会の不公正なパワー構造に挑戦する力関係の変革という役割を弱体化し、そのエネルギーを企業内部の生産性向上へと向けさせてきた。したがって、労働組合の再生は、この失われた二つの核心的機能を取り戻すプロセスに他ならない。そのための具体的な処方箋を、COが指示している。ここから得られる示唆は次のようなることである。

1. 対話の場の創出: 形式的な会議に代わり、フレイレの「問題提起型教育」の手法を応用した少人数のワークショップを日常的に開催する。これにより、組合員

は自らの経験を語り、課題を共有し、それを組織の知識へと昇華させる、エンパワーメントの核心的なプロセスを体験する。

2. リーダーシップの再定義: ホートンの実践に学び、リーダーは指示役ではなく、多様な意見を引き出し、対話を促進するファシリテーターとしての役割を担う。リーダーシップとは、組合員一人ひとりの潜在能力を信じ、彼らが行動の主体となるための環境を整える技術なのである。

3. 戦略的思考の共有: アリンスキイーが説いたように、運動の目標、仲間、対戦相手、そして戦術といった戦略の根幹を、一部の役員が密室で決めるのではなく、組合員全体で徹底的に議論・共有する。当事者意識の醸成と、小さな成功体験の積み重ねが、より大きな力関係の変革に挑むための自信と信頼を組織に育む。

4. 社会との再連結: AWUのように、企業の枠を超えて、地域コミュニティ、NPO、環境団体、学生組織など、多様な市民社会のアクターと積極的に連携する。共通の課題を持つ人々と連帯し、社会的な争点を設定することで、労働組合は再び、社会全体のパワーバランスに影響を与えるアクターとしての役割を果たすことができる。

労働組合が内部の民主主義を通じて組合員をエンパワーし、その結集した力を社会の公正を実現するために戦略的に行使する。このサイクルを再建することこそ、労働組合に求められるソーシャル・キャピタルとしての姿であり、全体最適化への道となるだろう。

【参考文献】

- Alinsky, S. D. (1971). *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*. Random House.
- Fine, J. (2006). *Worker Centers: Organizing Communities at the Edge of the Dream*. ILR Press.
- Fletcher, B., & Gapasin, F. (2008). *Solidarity Divided: The Crisis in Organized Labor and a New Path toward Social Justice*. University of California Press.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum.
- Horton, M. (1989). *The Long Haul: An Autobiography*. Teachers College Press.
- Horton, M., & Freire, P. (1990). *We Make the Road by Walking: Conversations on Education and Social Change*. Temple University Press.
- Jarley, P. (2005). "Social Capital Unionism: A Framework for Union Revitalization." *The Labor Lawyer*, 21(2), 205-226.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., & McKersie, R.B. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. Basic Books.
- Korpi, W. (1983). *The Democratic Class Struggle*. Routledge & Kegan Paul.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Michels, R. (1962). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. (Original work published 1915). Free Press.
- Minkler, M. (Ed.). (2012). *Community organizing and community building for health*(3rd ed.). Rutgers University Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Peters, A. (2021). "How Nonprofit Workers Are Organizing for Power." *Fast Company*, March 2021.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Waterman, P. (1993). *The New Social Unionism: A New Unionism for a New Time*. Institute of Social Studies.
- Zweig, D. (2021). "The Alphabet Workers Union: A New Model for Tech Organizing?" *Dissent*, 68(2), 40-45.
- 山崎憲 (2023). 「コロナ禍における米国のIR（Industrial Relations）——アクターとしての地域コミュニティの登場——」『社会政策』15巻1号, 47-57頁。