

# コミュニケーション・ デザインをいかに 創造するか

## ——研究者と労働組合役員の 共創の可能性



法政大学  
キャリアデザイン学部 教授  
梅崎 修

### コミュニケーション不全という課題

本稿は、「労働組合の未来」研究会・検討会の報告書『労働組合の「未来」を創る—理解・共感・参加を広げる16のアプローチ』において、私が考察したコミュニケーション・デザインについて、刊行後の反応を振り返りながら、今後の労働組合運動の展望を考えることを目的としている。

では、労働組合運動の課題を解決していくうえで、なぜコミュニケーション・デザインなのか。はじめに、私がこの言葉に注目した理由を確認しておきたい。

私はこの報告書で、「3章 批判されるより怖いこと—『勤労者短観調査』の20年比較」と「13章 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」という二つの章を担当した。3章が、労働組合は勤労者からどのように見られているのかについての客観的かつ悲観的な現状認識を示すものであったとすれば、13章は、コミュニケーション・デザインに焦点を当て、そのような現状を乗り越える先進的かつ楽観的な実践事例を探ろうとする試みであった。私は、この報告書が現役の労働組合役員にも読まれることを強く意識していた。そのため、調査・研究という学術的な方法を保ちながらも、日本の職場に向けたメッセージを書きたいという思いがあった。

労働組合運動には、先進的な取り組みがさまざまある。そのなかで私が注目したのは、組合員どうし、場合によっては非組合員も含めたコミュニケーションのデザインであった。私がそこに着目したのは、以前から、組合員どうしのコミュニケーション不全が

大きな課題になっていると感じていたからである。このコミュニケーション不全については、少し説明を補足しよう。

まず、コミュニケーション不全は、労働組合だけの問題ではなく、社会全体に広がる問題である。多くの人がその不全を実感していても、なぜそれが起こるのかをうまく説明するのは簡単ではない。私が連載を続けていた(2026年5月終了、全20回)『快適に働く』を実現するための「職場のコミュニケーション」整理学』(日経BOOKPLUS)でも述べたように、現代人は、自分が処理できる数をはるかに超えるコミュニケーションのチャンネルに直面しており、その多すぎるチャンネルに適切に対処できていない。

こうした状況は、さまざまな要因が重なって生まれたものだが、特に大きな要因は、ITの発展によってSNSやグループウェアの利用が広がったことであろう。かつては、同じ時間に顔を合わせてやり取りすることがコミュニケーションの中心だった。ところが今では、時間も場所もずれたまま、デジタルを通じてやり取りすることが当たり前になっている。それゆえ私は、その連載のなかで、次のように書いたのである。

「ネットがあるということは、いつでもつながっていることを意味する。そして、つながり続けているが、同時に人々は分散している。」

労働組合に限らず、社会の中間集団にとって、「つながり」や「集まり」は、運動の力を生み出す土台となってきた。フリーマン・メドフの古典的研究である「What Do Unions Do?」は、経営側に組合員の要望や意見を伝え、協議・交渉をするという発言力を労働

組合の機能であると定義している。

では、この発言力は何によって支えられているのか。第一に、労働組合役員のもとへ個々の組合員の不満や要望が集まっていなければならない。また第二に、組合員が労働組合運動に積極的に参加しなければならないのである。したがって良好なコミュニケーションが職場になれば、そもそも労働組合は強い発言力を生み出すことも難しいと言えよう。

しかし今日では、つながりがあってもそれが長続きしない。また、集まりは生まれても、そのつどメンバーが入れ替わってしまう。これでは、労働組合運動の力はなかなか育たない。何とかして持続的なつながりをもったメンバーシップを生み出そうと、現場の人びとは苦闘している。

## 「動員」でも「対面」でも解決できない

そのような苦戦のなかで、一つの手段として「強制」という方法がとられることもある。例えば、労働組合の研修などでは、「動員」という言葉を耳にすることが少なくない。私も組合役員向けの研修に呼ばれることがあるが、どうやら、私の話を聞くために集まってきた人たちも、自主的に参加したというよりは、各職場で割り当てを達成した結果として来ている場合が多いようだ。これは、在宅ワークを推奨していた企業が、あまりにも分散した状況に耐えきれず、全員出社を義務づけるようになる反応に近い。言い換えれば、自由になった職場に、再び「拘束性」を持ち込もうとする反動である。

しかし、動員によって生み出されたつながりや集団から、本当の意味で運動の力が生まれるとは考えにくい。だからこそ、「自由で自律的な集団のままで、一体感を生み出す」という難しい課題に向き合う仕組みこそが、コミュニケーション・デザインなのであり、それを実践する力がコミュニケーション・デザイン力である。

なお、この力は、一般に言われるコミュニケーション力とは異なる。コミュニケーション力とは、一対一、あるいは一対多の場面で、本人が他者に向かって直接働きかける力である。これに対して、コミュニケーション・デザイン力とは、誰かと誰かのあいだにコミュニケーションが生まれるように、間接的に働きかける力も含む。

そもそも、労働組合役員には、一般的にコミュニケーション力の高い人が多い。思わず頼りたくなる人や、職場を盛り上げてくれる人が、職場委員として推薦されるのだから、それは当然の結果である。当初

は私も、労働組合においてコミュニケーション不全が大きな課題になるとは思わなかった。ところが、この問題は労働組合でも深刻だったのである。

組合役員の高いコミュニケーション力は、先に述べたような、同じ時間と場所を共有する対面コミュニケーションにおいて発揮される強さであった。ところが、デジタル化が進み、さらにそれに追い打ちをかけるように、コロナ禍以降は在宅ワークなどの分散型ワークが広がった。結果として、対面でやり取りする機会は急速に減っていった。そして、その副作用として、コミュニケーション不全が広がっていったのである。

現在では、対面と非対面を組み合わせながら、職場に良好なコミュニケーションをどう生み出していくかが問われている。しかし、その解決の糸口をつかめないまま、動員や対面といった従来型のやり方を繰り返すだけになっている場合も少なくない。こうした現状に対する解決策を見いだしたいと考えている労働組合は多いのだろう。だからこそ、報告書の刊行後、私にも個別相談や役員向けセミナー登壇の依頼が続いているのだろう。労使関係の報告書はこれまで数多く書いてきたが、ここまでの反応は初めての経験である。

## 労働組合の反応とその限界

私が報告書で取り上げたコミュニケーション・デザインの実践は、①空間的な距離、②時間差、③非対面という、それぞれの「離れた職場」における実践事例の紹介であった。例えば、組合事務所の空間デザイン、オンラインを活用して場所と時間の制約を乗り越える仕組みとしての趣味サークル、要所ごとに共通体験をつくる仕組みなどを紹介した。さらに、コミュニケーション・デザインを地域活動のなかに探した報告として、「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」(『連合総研レポートDIO』400号)も報告書の続編のつもりで書いた。これらの取り組みについては、ぜひ報告書や『DIO』を読んでいただきたい。本稿では、そもそもなぜコミュニケーション・デザインに対する反応が生まれたのかをもう少し掘り下げて考えてみたい。

実際、個別に研究室へ相談に来られた単組もあったし、単組や産別のセミナーでも、要望に応じてコミュニケーション・デザインについて話してきた。そうした経験を通じてわかってきたのは、多くの組合が「何かがうまくいっていない」という感覚を抱えていながら、それが何なのかをうまく言葉にできずにいる、

ということである。コミュニケーション不全に対して、動員や対面を強化することで対応しようとした組合では、かえって逆効果になり、方向性を見失っているのではないかと推察される。

先に紹介した日経BOOK PLUSの連載では、企業組織を念頭に置きながら、共創的な集団が成立する条件について検討した。だが、そのような集団の特性は、労働組合にも十分当てはまると言えるだろう。

第一の条件は、自己開示ができることである。労働組合の文脈で言えば、何でも悩みを話せる場になっているか、という条件である。これは案外、心理的なハードルが高い。なぜなら、「かっこ悪いこと」を話せるかどうかが問われるからである。そのためには、心理的安全性が確保されていなければならない。私は、この集団の特質を「開示開放性」と名付けている。

一方で、第二の条件は、集団が閉鎖的ではなく、外部のメンバーに対して開かれていることである。どのような集団でも、新しく参加する人が増えなければ、つまり人の出入りが生まれなければ、集団内の同質性は高まり、固定化していく。積極的な参加が求められる労働組合でも、それは同じであろう。私は、このように常に外部に開かれている特性を「参加開放性」と名付けている。

しかし、この二つの開放性を両立させることは簡単ではない。参加しやすくするためには、集団の境界の壁を低くし、新規参加者が入りやすくならなければならない。だが、メンバーが常に入れ替わる集団では、自分自身を開示しにくい。逆に、労働組合役員が良かれと思ってイベントを繰り返していても、いつも同じメンバーばかりが集まっていれば、その場は常連だけに通じる会話に満ちたものとなる。私は、この後者の状態を労働組合の「スナック化」と呼んでいる。たしかに、スナックは常連にとっては居心地がよい。だが、一見の人にとっては入りにくい場所でもある。ここに、コミュニケーション・デザインにおける「開放性のジレンマ」がある。労働組合の関係者が私の原稿に関心を寄せてくれたのも、まさにこのジレンマを感じていたからではないかと思う。

もっとも、関心が集まったからといって、私がおの関心に対して明快な答えを持っているかといえば、答えはNOである。私は、少ない良い実践を知っているにすぎず、それぞれの組合にとって最も良いやり方がすでに見つかっているわけではない。わかりやすい答えや、必ず成功するノウハウは提供できない。むしろ、最初から答えを求める姿勢のままでは、かえって答えは見つかりにくいのである。

## 社会実験を一緒に行う アクションリサーチへ

ただ、「答え」はないと言い切ってしまうと、読者のなかには「なんと無責任な」と感じる人もいるかもしれない。

私はこのコミュニケーション・デザインを研究しているが、労働組合のなかには、まだ新しい実践がそれほど多くあるわけではない。先ほど紹介した『連合総研レポートDIO』では、地域のなかにあるコミュニケーション・デザインの先進事例から学ぶべきだと主張した。

もっとも、労働組合の事例を分析するのであれば、すでに存在する実践を調べるだけでは十分ではない。むしろ、新しい実践を実験する(社会実験)ほうが有効ではないかと考えられる。社会実験とは、新しい制度・施策・仕組みを、実際の社会の場で一定期間試してみ、その効果や課題を確かめる取り組みである。例えば、組合事務所の空間を変えたら人が集まるのか、イベントの内容を変えたら参加は増えるのか、グループワークの進め方を変えたら対話は増えるのか、といった問いには、労働組合の現場で実際に試してみる必要がある。

コミュニケーションとは、半ば意識的に、半ば無意識的に行われる行為であり、人びとの相互作用のなかで生まれる。以前、私はフリーアドレス・オフィスにおける社員のコミュニケーションを調査したことがある。管理職や人事部へのインタビュー調査も行ったが、そこで聞けるのは主として「意図」や「計画」といった意識的な行為である。そこで私は、実際にどのようにオフィスが利用されているのかを把握するために、職場を固定カメラで長時間撮影したり、管理職の一日の発話を録音したりして分析を行った。これは、無意識の行為そのものを把握しようとする試みであった。

答えをあらかじめ求める態度とは、言い換えれば、「社会実験の結果を事前に知りたい」と求めることである。それは、実験そのものの意味を否定することにもなりかねない。集まる人数や、参加者アンケートの数値ばかりを事前に気にすればするほど、社会実験はやりにくくなってしまふ。例えば、組合主催のレクリエーション・イベントを企画する際に、ディズニールランドが選ばれることは多い。それは、いわば鉄板の動員成功例だからであろう。しかし、それは労働組合のイベントとしての効果というより、ディズニールランド自体の魅力による効果ではないだろうか。

社会実験とは、本格的な導入に先立って、期間と場所を限定しながら試験的に実施し、その効果や課題を検証する取り組みでもある。効果が事前にはわからないからこそ、実験するのである。もちろん、何も大きな予算をかけた取り組み、例えば組合事務所の建て替えのようなことを試してみようと言っているわけではない。椅子の配置を変えてみる、オンラインと対面の使い分けを変えてみる、レクリエーションの内容を見直してみる。そうした小さな工夫であっても、数値目標をいったん脇に置いてみれば、試せることは実はいろいろある。

私が尊敬し、調査対象でもある秩父地域の商店街の元理事長は、まちづくりのイベントについて、「同じことはやらない」「小さいことから始めてみる」「言いだしっぺにすべて任せる」と教えてくれた。そこでは、「社会実験」や「コミュニケーション・デザイン」といった言葉が使われているわけではない。けれども、その方は、小さく始める実験を積み重ねながら、コミュニケーションのあり方を改善してきた先達なのである。

もちろん、答えがない社会課題を前にして、なかなかアイデアが浮かばないという人もいるだろう。だからこそ、アクションリサーチという手法を知ってほしい。

研究者による調査研究では、研究者が第三者として「客観的な立場」から観察を行うことが多い。これに対してアクションリサーチでは、研究者自身も現場に入り、当事者とともに改善を進めながら理解を深めていく。どちらかといえば、社会実験が交通や都市計画などの領域で、施策導入の効果測定に用いられることが多いのに対し、アクションリサーチでは、当事者と研究者が一緒に実践を改善しながら理解を深めていくという知識創造の過程が重視される。とくに、実践例の数がまだ少ない領域では、このアプローチは有効である。

報告書を書いた後、私は、このアクションリサーチについて語ってきた。そして実際に、うれしい反応もあった。ある単組からの相談では、組合が企画するレクリエーションへの参加率が低いことが課題となっていた。そこで、先に述べた商店街の元理事長のコミュニケーション・デザイン力を紹介したところ、その単組はさっそく理事長を訪ねていったという。元理事長は地元の自営業者であり、労働組合の人たちが自分を訪ねてきたことに驚いていたそうである。

労働組合のみなさんも、答えがないことを前提に、さまざまな可能性を試してみませんか。答えを一緒に探しましょう。

#### 【参考文献】

Freeman, R. B. and Medoff, J. L. (1984) What Do Unions Do? New York: Basic Books. (= 1987, 島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部)