

# 中長期的な視点で労使協議を

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る連載  
「生産性改革 Next Stage」は、「労使関係・労使協議をテーマに、運輸労連（全日本運輸産業労働組合連合会）中央執行委員長の成田幸隆氏と、立正大学経済学部教授の戎野淑子氏がインタビュに応じた。（2面に詳報）」

成田氏は、労使関係の課題として、M & Aによる事業の再編が進み、持ち株会社の傘下になった時の労働組合の再編を挙げた。「運送業界でも、M & Aが進んでおり、同じ運輸労連加盟の労組であれば労組の再編もやりやすいが、違う産業別労働組合に加盟して

13

いた場合は簡単ではない」（成田氏）。  
例えば、合併企業の賃金など両社で格差のある待遇をどう調整するかは骨の折れる交渉になる。さらに、これまで

は、労働条件について事業会社と労働組合が交渉を行って

いるが、今後は議題によっては、労働組合が持ち株会社との話し合いの場を求める必要が出てくる。

成田氏は「大きな経営方針を決めるのは持ち株会社であり、その中に、労組との交渉の窓口を設けることが今後の課題になる」と話す。そして、「会社の経営方針は、組合員に影響することも多く、経営に対してモノを言うためには

## 労使の信頼構築で生産性改革

### 新たな一歩を踏み出す生産性改革

信頼関係を築くことが大事になる」との考えを示した。

一方、戎野氏によると、最近の労使協議の内容について、賃上げ交渉や働き方改革など目の前の職場の改善については熱心に取り組んでいるが、5年先10年先の生産性との

雇用の関係性や、技術革新に  
対する人材育成などについて  
本腰を入れて話し合う姿勢が  
あまり見られないという。

戎野氏は「戦後の労働組合の幹部が口々に言っていた『生産性向上を図るにあたって効率化は一つの手段にすぎず、それが全てではないし、同義語でもない。生産性向上は中長期的な発展のためにある』という言葉の重要性を思はない」との考えを示した。

生産性改革の新たなステージはどうあるべきか。連載「生産性改革Next Stage」では、その答えを探るため、生産性改革に関わる13のテーマを選び、経済界、労働

界、学識界の総勢25人から最先端の見解を聞いた。その中には、現状の生産性改革における課題や、取り組むべき方策について、いくつかの共通するキーワードや解決へ向けたヒントがあった。

労働力不足はピンチではあるが、大胆にAIやDXを導入するチャンスでもある。人のココロやウェルビーイングが重視される経済へと変わっていく中で、経済規模ではなく経済の質をどう高めるかという課題にも直面している。また、無形資産投資、とりわけ人への投資の重要性は、多くの識者が共通して口にした。

社会経済の構造転換が急速に進む中で、労働のあり方も大きく変わっている。正社員

雇用との関係性や、技術革新に  
対する人材育成などについて  
本腰を入れて話し合う姿勢が  
あまり見られないという。

戎野氏は「戦後の労働組合の幹部が口々に言っていた『生産性向上を図るにあたって効率化は一つの手段にすぎず、それが全てではないし、同義語でもない。生産性向上は中長期的な発展のためにある』という言葉の重要性を思はない」との考えを示した。



戎野 淑子氏

成田 幸隆氏

■労使協調して社会課題解決  
単組の役員になり始めたころにバブルの崩壊や阪神淡路大震災があり、日本の景気は厳しくなった。労組は雇用を守ることが大前提であり、そのために労使で話し合いをしてきた。失われた30年を経て、ようやくこの数年で、賃上げが実現されてきたが、雇用を守ることが大前提であることは今も変わらない。

これまでの労使関係でストライキを経験したのは数年ぐらいで、しかも、限定的なものだった。最近はそのような紛争もなくなりつつあり、対話と信頼を基本にした労使関係を継続することができている。

産別労組は、交渉相手が企業というよりも、業界団体であり、政府や国会議員との関係も重要になる。私たちの物流業界では2017年あたりから、モノが

■労使協調して社会課題解決  
単組の役員になり始めたころにバブルの崩壊や阪神淡路大震災があり、日本の景気は厳しくなった。労組は雇用を守ることが大前提であり、そのために労使で話し合いをしてきた。失われた30年を経て、ようやくこの数年で、賃上げが実現されてきたが、雇用を守ることが大前提であることは今も変わらない。

これまでの労使関係でストライキを経験したのは数年ぐらいで、しかも、限定的なものだった。最近はそのような紛争もなくなりつつあり、対話と信頼を基本にした労使関係を継続することができている。

産別労組は、交渉相手が企業というよりも、業界団体であり、政府や国会議員との関係も重要になる。私たちの物流業界では2017年あたりから、モノが

## 主張か妥協かは国民経済的観点で

■労使交渉で中長期課題を議論  
現在はどうか。連合総研で調査した時、雇用危機に対応する受け皿を作る必要があるかという問いに対し、「必要だ」と答えた労組はたった2割だった。今日、技術革新に直面する中でも、危機感を持っている労組が決して多くなかったのは私にと

ては衝撃的だった。労組の役員に詳しく話を聞くと「今の会社の技術を持っていれば、他でもやっていけるはずだ」ということだった。しかし、今はそうかもしれないが、5年先10年先にその技術が通用するのか、どこで通用するのかとい

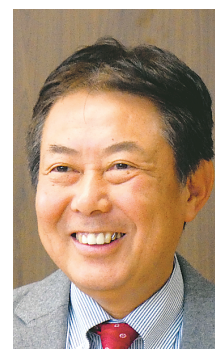


(えびすの・すみこ) 慶應義塾大学大学院博士課程修了。立正大学経済学部准教授等を経て現職。専門は労働経済学、労使関係。

## 女性や若者の本音引き出す労組に

■労使交渉で中長期課題を議論  
現在はどうか。連合総研で調査した時、雇用危機に対応する受け皿を作る必要があるかという問いに対し、「必要だ」と答えた労組はたった2割だった。今日、技術革新に直面する中でも、危機感を持っている労組が決して多くなかったのは私にと

ては衝撃的だった。労組の役員に詳しく話を聞くと「今の会社の技術を持っていれば、他でもやっていけるはずだ」ということだった。しかし、今はそうかもしれないが、5年先10年先にその技術が通用するのか、どこで通用するのかとい



(なりた・ゆきたか) 1982年、日本通運入社。全日通労組委員長等を経て、2023年に現職。同年から日本生産性本部理事。

とがある。宅配便は増え続けているが、急激な物価高などもあり、商業貨物は減り続けている。業者や荷主の物流改革の成果もあるが、何とかモノが運べているのは、この物流の減少とドライバーの日々の努力である。しかし、トラックドライバーの平均年齢は50歳を超えており、若い人や女性にこの業界を選んでもらえなければ、2030年には34%の労働力不足に陥る。次はこの「2030年問題」に対処しなければならぬ。

■女性や若者が活躍する組合に  
労組でも、若い人たちが女性や若者が活躍する組合に参加してもらえぬのかを考えると、私たちが最大のテーマだ。連合は、芳野友子会長が就任して以来、ジェンダーに対する取り組みが飛躍的に進んだ。運送業は圧倒的に女性が少なく、シ

とがある。宅配便は増え続けているが、急激な物価高などもあり、商業貨物は減り続けている。業者や荷主の物流改革の成果もあるが、何とかモノが運べているのは、この物流の減少とドライバーの日々の努力である。しかし、トラックドライバーの平均年齢は50歳を超えており、若い人や女性にこの業界を選んでもらえなければ、2030年には34%の労働力不足に陥る。次はこの「2030年問題」に対処しなければならぬ。

■女性や若者が活躍する組合に  
労組でも、若い人たちが女性や若者が活躍する組合に参加してもらえぬのかを考えると、私たちが最大のテーマだ。連合は、芳野友子会長が就任して以来、ジェンダーに対する取り組みが飛躍的に進んだ。運送業は圧倒的に女性が少なく、シ

う問題に関しての言及はなかった。多くの労働者が失業や貧困に陥れば、生産性向上はありえない。今、労使交渉に中長期的な視点が失われているのではないかと懸念している。

労使協議の内容に関する調査では、働き方改革の具体策など目の前の職場の改善などには熱心に取り組んでいることが分かった。しかし、5年先10年先の生産性と雇用の関係性や、技術革新に対応する人材育成と雇用の確保などについて、労使でひざを突き合わせて話しているという声はあまり聞かれなかった。

また、調査の中では、「要求額をどう決めるか」という問いに対し、「組合員の意向が優先」という回答は半分しかなく、後の半分は「経営側の支払い能力が優先」と回答している。要求の

エンターの取り組みは遅れているが、女性の活躍がなければ、この業界は成り立たない。

運輸労連で女性委員会の集まりがあり、40人の出席者が全て女性という中で、私が男性一人で参加して話を聞く機会があった。組合活動に女性参加を促すために様々なことを考えているつもりでいたが、「どうして男性は、常にパワハラ、セクハラっぽい話し方をするのか」など、職場では胸に秘めている彼女らの本音の話が飛び出した。会社でも組合でも、大勢の男性の中で女性が少数という場面が多く、そういう場所では言いたいことが言えないのだという。

女性や若い人たちに活躍してもらうにはどうしたらいいのか。これまでの組合活動では会議の時間が長く、夜の会合の参加を求められることもある。一

るような交渉方針では、組合員の意向や気持ち反映された協議になり難い。協調が前面に出すぎると、組合員は心の中では「誰を代弁しているのか」との不信感を抱きかねない。労組に対する信頼が揺らぎ、本来あるべき労使関係とは言えない。

■産別労組の役割に期待  
人生100年時代の従業員を企業だけで支えていくことが難しい中で、私が期待しているのが産別労働組合だ。産別労組が、日本の産業を発展させていくためにどうあるべきかを打ち出すことは、経営側にも社会的にも大きなメッセージになるだろう。産別労組の取り組みを強化していくことが、広い視野で中長期的な視点を持ち続けることを可能にすると考ええる。

そして、地域として人材をどう育てていくのか、地域の産業

方での若い人たちはプライベートの時間を大切に。休日をつぶして組合活動に充てなければならぬ時代ではない。

■聞く側の立場に  
若者や女性が活躍できるよう環境にするためには、私たちのような年配の人たちは静かに話を聞くという姿勢が大事だ。これまでの常識は、今では常識であると思った方がいい。

自分たちの成功体験を話すだけでは、女性や若い人たちの意見を聞き出すことはできない。一方的に話すという方法では、聞く側の立場に立っていない。委員長に就任した時から言っているのは、「伝えるのではなく、伝える運動をしよう」ということだ。「伝える」というのは相手側に主導権がなくてはならない。相手に意見を言ってもらう形で、話をすることが大事だ。