

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ーに応じた。（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事業会社がぶら下がる形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、違う業界別労働組合に加盟して

成田氏によると、「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事業会社がぶら下がる形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、違う業界別労働組合に加盟して

⑯

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、経営に対してもモノを言うためには

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、「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

は中長期的な発展のためにあります。労使関係では、労使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。

戎野氏は、「戦後の労働組合の幹部が日々に言っていた『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りながら、それを乗り越えた一方、労使交渉は対立もあ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、上での協調関係が大事だ。また、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ります。労使関係では、労使組合が持ち株会社との話し合いの場を求める必要があるべき日本の労使関係ではない」との考えを示した。

労使の信頼構築で生産性改革

新たな一步を踏み出す生産性改革

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」のココロやウェルビーイングでは、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りましたが、経営に対する影響が大きいと感じた。そこで、労使の信頼構築で生産性改革を実現するには、まず、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。正社員たばかりである。(おわり)

戎野 淑子氏

生産性改革

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、时限的なものだった。最近はそうした紛争もなくなりつつあり、対話と信頼を基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なところである。最近はこうした労使関係を継続することができている。

■労使関係が日本経済支えた生産性向上は日本の労使関係の鍵だ。日本の労使関係は協調的であるが、一貫して協調的だったわけではない。戦後、ストライキの激しい時代もあったが、日本の経済発展の要である生産性向上に関して、労使は立場の違いを超えて一緒に問題点を考えた。

労使がそれぞれの立場から問題提起すれば対立するのは当然だ。それを乗り越える時に重要なのが、生産性運動三原則の基本である「国民経済的観点」である。それに照らして、妥協するときは妥協し、主張するときは主張するという姿勢を続けてきた。もちろん、労使交渉ではいい話ばかりではなかつたが、中長期的に日本経済の発展を支えてきたことは確かだ。

運べなくなる「物流クライシス」

が叫ばれ、注目を浴びた。

「2024年問題」に対しても、

トラック業界も、行政も、そし

て労組も、「何とかしなくてはならない」との思いで取り組ん

できた。最大のポイントは「働

く人たちの労働条件の改善」で

あり、労使が同じ方向を向いて、

国会を巻き込んで新法を成立さ

せるなど改善を続けてきた。

「2024年問題」は解決し

ていながら、2024年を迎えても物流が滞ることなく、大きな混乱も見られなかった。その背景には、日本で動いている貨物輸送量が年々減少しているこ

どがある。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。

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、ライバーの日々の努力である。

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。

では、もうえののかを考えること

で、もはねければ、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ない。

■女性や若者が活躍する組合に

労組でも、若い人たちや女性

が、どうすれば組合活動に参加

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い。一方的に話すという方法では、聞く側の立場に立てない。

女性や若い人たちに活躍してもらお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、夜の会合の参加者が、私たちの最大のテーマだ。

連合は、芳野友子会長が就任し

て以来、ジエンダーに対する取

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、ジ

エンダーの取り組みは遅れていたが、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

これまでの常識は、今では非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、女性や若い人たちから意見を引き出すことはできな

い。一方的に話すという方法では、聞く側の立場に立てない。

委員長に就任した時から言つて

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がある。一

伝わる運動をしよう」ということだ。「伝わる」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ことは、「伝えるのではなく、

伝わる運動をしよう」ということだ。

もう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がある。一

方で今の若いたちはプライベートの時間を大切にする。休日をつぶして組合活動に充てなければならない時代ではない。

■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、今では非常識であると思つた方がいい。

自分たちの成功体験を話すだけでは、女性や若い人たちから意見を引き出すことはできな

い。一方的に話すという方法では、聞く側の立場に立てない。

委員長に就任した時から言つて

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がある。一

形で、話をすることが大事だ。

人生100年時代の従業員を

1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

のが産業別労働組合だ。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

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る。

そして、地域として人材をど

う育していくのか、地域の産業

産性向上が見えてくるはずだ。

(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。

(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。