



特集 1

## 春闘に思う

早稲田大学社会科学総合学術院 教授 篠田 徹

### はじめに

編集部から、本号は春闘方針の特集を予定しており、連合の春闘方針や基本構想の内容をふまえて、今年の春闘の意義や期待、また今年もふくめ中長期的に課題と思われることなどについて執筆願いたいとの依頼をうけた。その後編集部との意見交換を経て、長年労働政治研究を続けてきたぼくなり、春闘を切り口とした日本の労働政治の往く年来る年について、時間軸と空間軸を大きくとった私見を述べられたいと

いうことに落ち着いた。

今年の賃上げやその産業ごとの動向、あるいはそれを含めた政労使のやりとりについては、本号の芳野会長のインタビューや他のメディアにおいても論じ尽くされるはずなので、拙稿は「箸休め」とばかりに、画面や書類に釘付けになった目線を上にあげ、木々の向こうの山々やビルの彼方の空を見晴らかすかの心地で読まれば幸いだ。

### 「人の守り方」のお国柄

以前、在京のスウェーデン大使館の職員と話をした時、「日本は企業を守りますね。わたしたちは人を守ります」と言われ、はっとした。

もうすこし言葉をつぐと、彼が言いたかったのは、スウェーデンは国として企業を捨てても人を守るが、日本は企業に人を守らせるので企業は捨てられない、ということだった。スウェーデンは、人口がおよそ一千万人でその意味では小国だが、ぼくたちもよく知るグローバル企業を有する、いつも高い国際競争力をもつ国である。そのためには国の経済をいつも先端産業によってリードさせ、それに従事する労働者をもはや国際市場で闘えぬ産業から移動させ、

その際のリスキリングを国が全面的にバックアップする。

他方でこの産業の常なる高度化についていけない企業からは労働者をはがし、その企業がつぶれることも厭わない。これが「スウェーデンは人を守る（けれども企業は守らない）」の意味である。

スウェーデンは長らくすべての国民一人ひとりの生活機会を最大限にするため、生活や人生におけるあらゆるリスクに社会的な備えを施す福祉国家として世界から羨まれたが、これはまた個人の能力を常に再生産させ、それを生かす職場へと労働移動させるために必要な保障であ

ったとも考えられる。

こうしたスウェーデンの生き方を考えるにつけ、以前から気になっていた1960年代に分析し日本で翻訳もされている英書が、この国を「世界で最も高度に発達した資本主義国」と表現していた意味が、この頃になって理解できるようになった。

一方、日本はながらく「企業社会」と自他ともに認め、会社が社会の中心にある国とされてきた。そして国もそれを前提に、さまざまな制度を企業に紐づけて、あたかも会社とつながっていることが人びとの生活を保障するものと考えさせてきた。そして日本に生きる人びとは、

「会社」というものを家族と同様、いや時にそれ以上に身近なものとし、会社との関係で己が人生を意味づけてきた。

確かに日本の企業社会は弱まってきたとの言説をこの間聞くし、時にそれをポジティブにとらえる向きも少なくない。ただ、昨今の若者の就活から老人の終活の話聞くにつけ、いまのところこの国に、会社が中心の社会のありようにとってかわるビジョンや取り組みが明確にあるわけではなく、結局企業社会の存在を前提としながら、それとの距離感を多様化させているというのが現実ではないだろうか。

## 異なる「会社」のありよう

こういうふうにスウェーデンと日本の例を対比させると、これまでの習性で、どうしても日本に対してネガティブな評価をしがちだが、忘れてならないのは、ここでいう「国」と「企業」のなりたちは両国で異なり、人びととの関係性も同じでないということだ。

とくに企業でいえば、日本の会社は、第二次大戦後から高度成長にかけて、いやある意味その後から現在まで、誤解を覚悟でいえば世界で最も「民主的」な組織である。少なくとも、企

業内昇進機会や年収差など企業のなかの「階級格差」の小ささに異を唱える方々はさほど多くはないのではないか。

実際スウェーデンの専門家から聞いた話だが、この点でかの国のブルーカラーとホワイトカラーの線引きはなお明白で、組織率は高いが労働組合もこの「青白」で分かれている。他の北欧諸国同様、この国もやはり「階級」というものが厳然としてある点でやはり欧州であることに変わりはないらしい。

## 「会社」と「社会」と春闘

それはさておき、終身雇用、年功序列、企業内組合というアメリカの経営学者が80年前に喝破した日本的経営の三種の神器は、第二次大戦後の日本企業の民主化の賜物である。

簡単にいえば、誰であろうが会社の一員である以上、その人をないがしろにせず、できるだけ活用するという、この頃は日常会話にも登場する「メンバーシップ型」の会社というのは、

どんな仕事をしていようが、会社のために頑張っている人はみな同じ仲間だという、デモクラティックなフィクションとそれを制度として定着させた戦後の労使関係の上に成り立っていた。

戦後の労働運動というのは、このフィクションの「会社」を「社会」へとひっくり返し、「社員」の枠を「勤労国民」へと拡大しようとした壮大なプロジェクトであり、春闘はその産物で

ある。そしてこの場合、「会社」と「社会」、「社員」と「勤労国民」は対立する関係にはなく、むしろ地続きの間柄であった。「暗い夜道は怖いから、皆でお手々繋いで」という春闘最初のキャッチコピーは、会社のなかで社員だけでやれないことを、社会の勤労国民と一緒に頑張ってみたいという意味だった。

これは以前関係者に教えてもらったことだが、春闘になると盛んに使われる「相場」という言葉は、一見経済的な根拠があるようにみえるが、春闘で使い始めた当初は、政治的な意味で、「あるべき値段」を意味していたという。そしてこの「相場」という日本語自体、元々あるべき値段を決める交渉の場を指したらしい。まさに春闘は、人びとがそれぞれが勤しむ仕事のあるべき値段を決める場所であり、それはあくまで多様な関係者の交渉で決めることであり、評価の軸もその人たち次第であり、また決まる要素のなかで大事なことは、この人たちの間の関係性、もっといえば力関係であった。

春闘が経済的であるよりも政治的、あるいは民主的であるというのは、そこにストライキが

絡むことからわかる。労働条件をめぐって争議するのはいうまでもなく、労働三権のひとつであり、労働三権自体、労使の関係性をできるだけ平等に近づけるための民主的な力づけである。だがこの政治的な力づけが、経済的に機能したのが春闘である。

釈迦に説法で恐縮だが、市場が寡占化し競争が弱まれば、需給の関係がゆがめられる。これを正すのが市場の外からの拮抗力であり、寡占化でゆがんだ市場の機能を労働運動や環境運動が修正するというカウンター・ペイリング論を経済学者のガルブレイスが唱えたのは、アメリカ資本主義が絶頂期の第二次大戦後のことである。

そして日本の高度成長は、寡占化して使用者側の力が強まって市場で低く抑えられたかもしれない賃金を、社員が勤労国民と連なり、会社を社会と繋げた労働運動によって高め、勤労国民の旺盛な購買力を養わせ、冷蔵庫や車を持つるようにして、それらを作り売る数えきれないほどの会社や社員を富ませたことによってもたらされた。

## 民主化とリーン生産方式

戦後の民主化が日本経済の繁栄をもたらした例はほかにもある。いまではリーン (lean) 生産方式と呼ばれ、世界中のあらゆる製造業に、目標として行き渡りつつあるポスト大量生産大量消費時代のビジネス・モデルひいては政治経済あるいは社会文化モデルは、日本のトヨタが発祥といわれる。

このリーン生産方式を世界に広めるきっかけとなったMIT (マサチューセッツ工科大学) の巨大な調査団による本 (The Machine That Changed The World, Harper Perennial, 1991) は、「トヨタイズム」誕生は戦後の企業民主化がもたらしたという非常に興味深い言及をして

いる。

この本によれば、トヨタが「かんばん方式」や「カイゼン」そして「ジャスト・イン・タイム」とよばれるサプライ・チェーン網を編み出した理由は、第二次大戦後の日本の企業には、「膨大な無駄」を許容する「優位」と「余裕」を求め大量生産方式をまねられない貧しさにあると同時に、民主化で従業員の思いのたけを激しくぶつけられた戦後間もないころの豊田争議で得た「二度と従業員を餓にしない」という教訓だったという。

「リーン生産方式」というのは、資本主義は周期的に上下するという必ずしもその理由が定

かでない法則に挑戦し、開発から生産そして販売までを密に繋げながら安定した経済活動をめざす。その心は、景気の動向で大量解雇と採用を繰り返すのではなく、市場や技術の動向を把握し、持てる人財を最大限生かし無駄を最小限にすることで人を守ることにある。その意味で、受け皿としての国と企業の違いはあれど、大量

生産方式から多品種少量生産方式への転換のなかで、多くの失業者を出さず人を守ろうとしたスウェーデンと日本は似ているといえるかもしれないし、またこの点で「削ぎ落とす」という意味の「リーン」というのは、必ずしもいいタイトルではないかもしれない。

## コーポラティズム

これも「リーン生産方式」のポイントだが、開発、生産、販売そして部品の供給から製品の購入までを含めた顧客に至るまで、「運命共同体」の意識をもたらすという意味では、コーポラティズム (corporatism) という、元はキリスト教の考えにもとづくネーミングの方が、ぼくのリーン理解ではよりしっくりくる。これは新約聖書の「コリント人への手紙」のなかで「ひとつの肢体が悲しめば皆が悲しみ、ひとつの肢体が喜ばば皆が喜ぶ」というくだりから出て

おり、これが「ワン・フォア・オール、オール・フォア・ワン」というチームワークの原義ともなっているが、このコープ (corp) の意味の「肢体」とは単なる部分ではなく、それ自体無二の個体であり、それがないと全体が回らないという理解から、人はそれぞれ違うが皆互いに大事だという意味になって、ここから相互尊重や共存協調というキリスト教の隣人愛に繋がる行動様式が導き出される。

## コーポラティズムと労働政治

この「コーポラティズム」で春闘の絡みを思われた方もいらっしゃるかもしれない。実はこの言葉は、1990年前後に日本の労働政治を表現する用語として、主に政治学者のあいだで用いられ、かくいう若かりし頃のぼくもそのなかにいた。

もう少し詳しくいうと、そもそもこの用語は、石油危機があった1970年半ば以降、不安定となった政治経済を政労使の協調でのりきろうとしたヨーロッパの体制を表現するために、もともと第二次大戦前の中東欧のカトリック国のファシズム体制と第二次大戦中から後の中南米で同じくカトリック国の権威主義体制をさしたこの言葉に、新しいという「ニュー」という接頭語

をつけて、民主主義国における団体をつうじた統治の様相を表すために再登場したという経緯がある。

そして1980年代に入って労働戦線統一が進み、さらにそれまでの総評が主導した政労使の対立から連合が展開した政労使協調の労働政治を特徴づけるために、このコーポラティズムなる言葉が援用され、その協調のメカニズムとして春闘が取り上げられた。実際春闘は、ヨーロッパ同様石油危機に見舞われた1970年代中頃から、前述したストを含む政労使の対立構図から、製造業のリーディング企業の労使交渉における一発回答を起点として、それが大企業から中小企業に至る日本の会社ヒエラルキーのネッ

トワークを通じた協調的体系に春闘が転換して  
いた。そして自動車を中心に日本の製造業がリ

ーン生産方式に本格的に切り替わっていくのも  
この時期である。

## コーポラティズムと春闘

いまこの分析と用語の当否はさておくとし  
て、それから30年以上経った今、春闘はまさ  
に先程述べた言葉の聖書的な解釈にもとづく  
コーポラティズムとして完成しつつあるとい  
うのが、ぼくのいつわらざる感想である。

実際春闘は、秋の直近春闘についての企業別  
労組、産業別労組の総括とそれを集約した上  
での連合による次年度方針、それを受けての初  
頭の経団連の次年度春闘方針決定を経て、次  
年初頭からの連合と経済団体の協議と大企業、  
産業レベルでの労使の下交渉、それを煮詰  
めた上での春先の主要企業からの一発回答と  
その受容を皮切りに晩春に至るまでの中小  
から無組合企業に賃金等労働条件改定が  
続き、そしてこの民間の賃上げ状況を踏  
まえた初夏の公務員の労働条件改訂に  
関する人事院勧告、さらにこれを踏ま  
えた夏場の最低賃金決定と晩夏  
の生活保護費改訂という一年の収入に  
関する社会的なミニマム相場決定の  
サイクルが完成され、これに春闘の  
裏メニューとして連合や産別、地方  
連合の政府省庁、地方自治体への  
政策制度要求と政策協議がセットに  
され、これもまた春闘の表メニュー  
である労働条件交渉とは別スケジュール  
でサイクル化されている。

これに近年は賃上げでベクトルが収斂し  
ている政労使が、節目節目でトップ  
間の象徴的な会

談を挟み、今やこの政労使会談や協  
議は都道府県レベルまで徹底される  
ようになっており、数年前からこの  
春闘の動向を踏まえて日銀が金利  
調整を行うようにまでなった。まさ  
に春闘はいまや日本人の賃金と物  
価あるいは収入と支出を決める  
ステークホルダーの協議体となっ  
ている。とはいえかつては、この  
システム以上に主要なアクター  
である製造業のリーディング・カ  
ンパニーの決定力が大きかったが、  
その天王山といわれた初夏のト  
ヨタと新日鐵の鋼板交渉も、今や  
双方の企業間交渉以上の影響力は  
昔ほどなく、春闘相場の決定も、  
各産業ともリーディング・カン  
パニーが距離を置くなか、春闘  
はそこで何が決まるかというより  
も、そういう協議の場がはり巡ら  
されている状況の方が重要になっ  
ている。そしてここで参加者は、  
基本的に皆が同じ運命共同体に  
あることを暗黙の了解にして、し  
かも自分たちの要求を通すとい  
うよりは、己が主張がいかにより  
多くの人びとに共鳴するかを競  
うことをめざしている。

この春闘という協議システムがあ  
る以上、そしてこれが基本的に可  
能な範囲で今いる自分たちのメン  
バーを守ることを大事にしている  
企業がその基盤を支えているなか  
では、大きな争議も頻発すること  
なく労働条件の大幅な変更のな  
かったこの間の春闘状況は十分理  
解できる。

## 運命共同体の協議システム

いっておくが、「運命共同体」とい  
うと日本では、過去の経験もあ  
って、必ずしもポジティブな印  
象をもたれないかもしれないが、  
いまでは

日本語でもポジティブな意味で  
日常的に使われるコミュニティ  
という言葉は共同体をさし、そ  
れは多かれ少なかれ一時的な取  
引の関係を越えた、

構成員各自にとっても何か大事なものを共有する空間であることは暗黙の了解である。それを運命共同体と表現しても、「そこまでは」という躊躇はあっても、間違いとまではいわれまい。

その上でいうと、現在の春闘にみられる大規模な協議のネットワークというのは、ヨーロッパとりわけ北欧が長く培ってきたものでもある。北欧における労使の強力な交渉体制というのは、地域から国にいたるあらゆる政策は、ス

テークホルダーの団体に事前にはかかっておこなう制度と共に発達してきたものである。そしてこれらの交渉と協議システムには、北欧社会の基盤であるキリスト教の影響もあるし、運命共同体的な発想や感覚も働いていよう。そもそもスウェーデンの労使をふくむ大規模な交渉協議システムが発達しはじめた頃、これを推進した社会民主主義者たちは、このやりかたを「国民の家」づくりといういいかたで表現した。

## 春闘の宿題

ぼくが考えるに、1990年代以降のコーポラティズム的な春闘システムの問題は、それが賃上げを含め大幅な労働条件向上を実現しなかったことではなく、この運命共同体的なシステムを多くの人びとに実感させなかったことだ。それは組織率がこの間20パーセント台から10パーセント台に落ち込んだことや依然として中小零細企業に労働組合が少ないことや、「非正規労働者」といわれる人びと、なかでも膨大な数の学生アルバイトや配送関係に多く存在する労働者としての権利を行使できない人、そして労働者であることを否定されている外国人労働者が春闘のシステムのなかで、その声が聞かれているとは思えない。これらの人びとは、春闘システムに影響を受けるが、「関与なき結果」であり、たとえある程度労働条件が向上しても、そこには正社員や組合員や大企業はもっともらっているという不満感が残る。

だからといって、すぐさま皆を労働組合員にして春闘に関与させるには時間がかかる。やは

りここはまずは既存の労働組合が会社のなかで、産業のなかで、そして社会のなかで自分たちの「取り残された仲間」のためにできるかぎりのことをすることだろう。

そういった先から、単組から連合までその努力はずっとしています、という答えが返ってこよう。ただ残念ながら、そのメッセージが伝わっていないのも事実である。

ぼくは組合の議案書を読むのが趣味の域に達しているが、年々思うのが内容よりも言いかたや書きかたが「無機質」になってきているように思う。運動は「感情の動物」である。組合活動の中身がどんどん複雑になって簡単な表現では誤解をまねくので慎重になるのはわかるが、組合の一番根っこにあるはずの「仲間を思う気持ち」はもっと感情に訴えてもいいと思う。この点、戦後から高度成長期までの組合言語は大いに学ぶところがある。歴史のある組合は、是非昔の議案書をひもといいてみることを強く勧める。

## 仲間をふやした流通サービス労組

その上で、ここからは多くの議論を要するところだが、「仲間」と思う人たちのことをどこ

まで広げ、その人たちのために何ができるかをもう一度考えてもいいのではないか。この点で、

流通サービス産業のこの10年ほどのとりくみは大いに参考になる。ご承知のように、以前から流通サービス産業は女性のパートタイマーの組織化に取り組み、その成果は流通を組織する産別を大きくし、そのなかでもこれらの組合員は存在感がある。ただ近年、パートタイマーの賃上げ率を正社員よりも高くしているのは、以前とレベルの違う話である。その評価をめぐってはいろいろ議論があるだろうが、パートタイマーに対して、「あなたがたは大事だ」というメッセージは伝わろう。しかも正社員からはこうした差に不満の声がない訳ではないなかで続けるのだから、格差是正への覚悟も感じられる。もちろんこの背景には、流通サービス産業が人手不足のなかで、「パートの戦力化」が本格化し、加えて製造業のリーン生産方式の流通版をめざすなかで、既存の労働力の最適活用をめざす動きと並行していることは確かである。

けれどもこの優先賃上げをはじめ、税控除額引き上げやカスハラ対策など、この間の流通産

業労組のさまざまな取り組みは、流通サービスで働くすべての人たちを仲間と考え、そのためにありとあらゆることをするという意気込みは伝わるし、働く人びとのやる気や働きがいにも少なからぬ影響を与えよう。

一般には知られていないが、流通サービス産業は世界的には最も組織率が低く、全体に組織率が高いヨーロッパでもこの産業の組合は弱い。おそらく日本ほど流通サービス産業で組合の存在感があるのはほかになかろう。望むらくは、この流れをその恩恵にお浴しない、とりわけ膨大な数がいながら疎外感半端ない学生アルバイトにも及ぼし、世界でおこっている学生労働者の組織化の波に日本も加わってほしいと思う。

製造業が縮減している日本で、「ものづくり」の精神を継承しているのは、流通サービス産業であり、その意味でも「エッセンシャル・ワーカー」として社会の中軸を担うこの産業の働く人びとすべてに誇りを与えてほしい。

## 製造業労組のいまひとたびの挑戦

他方、製造業はながらく春闘の協議システムのなかで、それこそ中軸を占めてきた。同時に製造業はリーン生産方式をつうじて、春闘の原資を司る立場にあった。

けれども近年の産業構造の変化と技術革新、そして人口変動や国際環境の激変で、春闘を主導する製造業のこれまでの立場はゆらいでいる。なかでも春闘でもひとつのポイントを取引価格の公正が占めているように、リーン生産方式を基盤とするこれまでのサプライ・チェーンのありかたにいま大きな変容を迫られている。

リーン生産方式は、情報共有の密度が問題になるのでどうしても閉じる傾向がある。けれどもそれはまたイノベーションの足かせにもなる。このバランスをとりながら、外からの刺激

を内なる協力関係の高度化に生かしていくためにはどうしても触媒が必要である。

リーン生産方式のみならず、日本の企業別組合は、内なる拮抗力となることで、この触媒の役を果たしてきた。会社の職階というタテの関係ではなかなかトップに聞き入れられない現場の声を、労使という横の関係でオルタナティブな見かたや考えかたをあたかも合い見積もりのような形で会社の意思決定に提供するはその例である。

これから日本は、どこで誰が何をどのように作るのかをこれまで以上に、地方や地域をまきこんだ国民的な議論と試行錯誤をすることになるだろう。そして日本の製造業は、ふたたび日本の企業別組合とその産業別連合体に内なる拮抗力

としての触媒の役割を求めることになる。その時、これらの組合が、流通サービス産業がこの間取り組んできたような仲間を増やし、みんなの腕をみがき、日本のものづくりの誇りをとり戻すことができるか。リーン生産方式を会社

とともに作りあげ、「ものづくり」という言葉に血肉を与え、「公正取引」にもとづく働きかた改革に政府の本腰をあげさせた日本の製造業組合ならそれほど難しいことではなからう。

## 春闘最大の課題

ここまで読まれて、春闘でそんなことまでするのですかという声もあるかもしれない。けれども春闘が賃上げだけやっているわけではないのは、どのレベルであれ春闘に関わった人ならば百も承知の話で、オールドもニューもメディアが取り上げないだけのことである。

くりかえすが春闘は年に一度国民が自分たちの働きかたをつうじて暮らしかたをみんなで議論するのが大事なのであって、そのためなら何を話題にしてもいいのだ。

ただ話し合いにはファシリテーターが必要だ。それが組合役員だが、こういう職場から首相との政労会議までいろんなところで行われる議論をファシリテートできる人が少なくなっている。ぼくはこれがいま春闘最大の課題だと思っている。

この役員の育成問題というのは、いずこの国の労働運動でもいわば永遠の課題ではあるが、現在の日本の場合、これまで述べてきた春闘とそれを支える労働組合の社会的意義を考えると、これは社会問題といってもいい公共的課題である。

1990年代のブレア率いるイギリス労働党政権はこの課題に公共的観点から国庫で組合活動

を支える方策を考え、これは支出の仕方を修正したいまもイギリスのリスキリング・カウンセリングの一翼を担う制度として定着している。

組合が職場で行っている活動の多くは、いまでは政府や自治体の労働政策とオーバーラップしている。また産業別連合体や連合の地方、地域組織が行う活動も関係省庁や自治体部局の政策とかぶる部分があろう。

労働組合が公共的機能を果たすことに関しては、労働法との関係でいろいろと整理しなければならないことが多いと思う。ただ労組の役員の社会的職能性が認められるスウェーデンからの留学生（かの国では少なからぬ学生が就労後大学に行きそこから日本の大学に留学する）が、その経験をキャリアとしてほかの就労体験と一緒に普通に話すのを聞きながら、こうでなくっちゃいけないよなあと思うのが正直なところである。

日本の組合数は2万以上、各組合に沢山ある役員の任期は大体1、2年だから、延べ人数でいえば数年で軽く100万にのぼる組合役員の経験を履歴書に書け、それをさまざまな人間力の持ち主として評価される。日本の春闘はそれだけのことをしていると思うのだがどうだろう。