

労働総研

クォーターリー

ISSN 0918-7618

2023
夏
季号

特集

CO(コミュニティ・オーガナイズング)を 活用した労働組合活動の可能性

【座談会】COの導入で組合と運動が変わる——CO実践者達の話し合い

アメリカ労働運動とCOとの関係

—1960年代におけるUFWの成功事例から—

伊藤 大一

RODO SOKEN

編集・発行 一般社団法人
労働運動総合研究所

発売 本の泉社

労働総研ブックレット No.11

The Japan Research Institute of Labour Movement RODO SOKEN Booklet / 編集：労働運動総合研究所

財界戦略とアベノミクス ——内部留保はどう使われる

藤田 宏 著



- 序 章 アベノミクスと財界戦略
- 第1章 バブル崩壊後の財界戦略——『新時代の「日本的経営」』と「新型経営」
- 第2章 財界・大企業の搾取強化の新段階——付加価値の企業配分の増大
- 第3章 「新型経営」下で急膨張する内部留保
- 第4章 財テク重視の「新・新型経営」による新たな資本蓄積方式
- 第5章 「新・新型経営」とアベノミクス
- 終 章 内部留保は国民経済の障害——内部留保を経済の好循環の糧に

ISBN：978-4-7807-1215-5 C0036 A5判・64 ページ・定価 600 円(+税)

『労働総研ブックレット』No.1～10も好評発売中

全てA5判／No.1～8：定価 571円(+税)／No.9：定価 800円(+税)／No.10：定価 550円(+税)

- No.10** 人間らしい働き方とジェンダー
平等の実現へ
労働組合の役割ととりくみ 64頁
労働総研女性労働研究部会編
- No.9** アベノ改憲の真実
平和と人権、暮らしを襲う濁流 104頁
坂本 修著
- No.8** 労働時間の短縮で
日本社会を変えよう 64頁
斉藤隆夫監修・労働総合運動研究所編
- No.7** ブラック企業と就活・働く権利
青年に希望を悪質企業を見分ける確かな眼 72頁
生熊茂実・鹿田勝一著
- No.6** 最低生計費調査とナショナル
ミニマム 健康で文化的な生活保障 64頁
金澤誠一著
- No.5** 地域循環型経済への挑戦 64頁
松丸和夫・吉田敬一・中島康浩著
- No.4** TPPと労働者、労働組合 64頁
萩原伸次郎著
- No.3** 公契約適正化運動のすすめ 64頁
伊藤圭一・斎藤寛生・原富悟著
発展方向と可能性を探る
- No.2** 大震災と日本の社会保障 72頁
被災地から労働・生活・地域の
再建を考える 64頁
日野秀逸著
- No.1** フランス、イギリス働くルールと
生活保障の最新事情 72頁
日本が学ぶことを探す旅
労働総研仏英調査団編

本の泉社

21世紀を生きる人と社会に役立ち、
感動を共有できる本づくり

お求めはお近くの書店または本の泉社へ
〒112-0005 東京都文京区水道2-10-9 板倉ビル2階
TEL:03-5810-1581 FAX:03-5810-1582
HP: <http://www.honnoizumi.co.jp/> 郵便振替：00130-6-137225



☞ 単行本の出版のご相談をお受けいたします。お気軽にご連絡ください。☞

目 次

特集

CO（コミュニティ・オーガナイズング）を活用した労働組合活動の可能性

- 【座談会】COの導入で組合と運動が変わる－CO実践者達の話し合い 2
- アメリカ労働運動とCOとの関係－1960年代におけるUFWの成功事例から－
..... 伊藤 大一 25
- 【書評】『小さな労働組合 勝つためのコツ』 近間 由幸 34

〈労働戦線NOW〉

- 物価高の異例23春闘総括シーズンへ
——連合、全労連の評価と課題
岸田政権の「労働市場改革」を突く、最賃改定・衆院選と野党共闘問題
..... 青山 悠 40

CO（コミュニティ・オーガナイズング）を 活用した労働組合活動の可能性

【座談会】

CO の導入で組合と運動が変わる

—— CO 実践者達の話し合い

参加者：

小松 康則（大阪府職労委員長）
高橋 幸信（京都府職労連副委員長）
永戸 有子（京都市職労委員長）
福本 えりか（京都市職労書記長）
伊藤 大一（司会＝大阪経済大学准教授）

はじめに

この座談会は、コミュニティ・オーガナイズング（以下、CO）を労働組合活動に導入し、実践してきた組合に集ってもらい、その効果や苦労を経験交流したものです。まだ、COを導入していない組合にCO導入の後押しをするために、この座談会は2023年2月2日にウェブ上でおこなわれました。参加した組合とメンバーは、大阪府職労の小松委員長、京都府職労連の高橋副委員長、そして京都市職労の永戸委員長と福本書記長です。司会は大阪経済大学の伊藤がおこないました。

伊藤（大阪経済大学）
皆様、お忙しい中、お集まりいただきあり

がとうございます。本日は、コミュニティー・オーガナイズング（CO）を労働組合運動に取り入れている労働組合である、大阪府職労、京都府職労連、京都市職労の皆様が集まっていたき、どのような経緯でCO導入を進めたのか、それによって、どのような変化が組合の中に生じているかなどについて話し合っていたかと思っています。

この目的は、「COを労働組合に導入したいけど、どうしたらいいのかわからない」と思っている組合活動家の皆さんに、先行事例を提供するとともに、「もっとこうしておけばよかった」とか、参考になる事実を提供し、COの導入を後押しすることにあります。COを用いたキャンペーン事例として、京都市職労からいのちを守る33キャンペーンについて、大阪府職労から保健師、保健所職員増やしてキャンペーン、京都府職労連から商店街調査について報告してもらいます。

33キャンペーンは、次のような内容です。労働基準法第33条は「災害その他避けることのできない事由」によって、「臨時」として労働時間の延長を認める条項です。しかし、コロ

ナ対応も数年にわたっています。この間、保健師をはじめとする公務労働者は、「災害対応の臨時」として長時間労働を数年間にわたっておこなわざるを得ませんでした。そこで、33 キャンペーンは、人間らしい働き方を実現できるように長時間労働の規制や人員増など必要な対処を関係省庁に求めました。そのために、オンライン署名を 33 万人集めようと運動を展開しました。

大阪府職労の保健師増員キャンペーンは、コロナ対応を担う保健所に保健師と保健所職員の増員を求めるキャンペーンでした。京都府職労連の商店街調査は、コロナ禍の中で、苦境に直面している商店街を対象として聞き取り調査を行ったキャンペーンでした。

この CO の手法を採用したキャンペーンを通して、労働組合の中に、活性化の可能性がどのような芽生え、成長していったのか、話し合っていたかと思っています。

まず、各組合に CO を導入した経緯、何を目的として CO を導入したか、CO 導入によって組合の中に生まれた一番大きな変化は何か、について発言をお願いします。

大阪府職労はなぜ、CO を導入したのか？

小松（大阪府職労）

CO を導入した目的ですが、そもそも何か目的意識があって導入したわけではありません。僕自身、労働組合の役員を長く続けてきて、「このままの活動を続けていると、いつか組織が持続できなくなるのでは」という思いがずっとありました。団塊の世代の退職等で役員はどんどん減っていくし、職場も忙しくなっていくし、数少ない役員が無理をして従来型の組合活動を

続けていても、これでは持続できないな、という悩みがあったということがスタートです。

このような日々の活動に何となくモヤモヤとしているときに、いろいろな人に勧められて CO のワークショップを受講してみました。これといった目的はありませんでしたが、悩みを解消するヒントがあればと思い CO を受講しました。

伊藤 その CO のワークショップを受講してみていかがでしたか？

小松 はじめて CO のワークショップを受講したときには、「何じゃ、これは」、みたいな感想で、すぐに理解が追いつきませんでした。しかし、新しいスタイルがそこにあって、何かヒントがいっぱいあるような気がしました。「こういうやり方を労働組合の中に取り入れていくと、もっと参加者が主体的になれるかもしれない」と思いました。

要するに、今までは誰かが難しい話を長々としているのを聞くだけとか、難しくて長い文章を読まなければならないとか、そういうのが当たり前だったのですが、もっと組合員が自分たちで組合活動に関わって、自分たちの組合を作れるのではないか、と思いました。

伊藤 なるほど、組合員の人達からはどのような反応だったのですか？

小松 最初に大阪府職労で見よう見まねで CO を取り入れて学習会などをしてみたのです。今から思えば間違っていることもいっぱいあったかもしれませんが、そんな形でやり始めたら意外と好評やったんですよ。もちろん

「ちょっとそういうのは苦手だ」という人もいましたが、回を重ねるごとに、そういう人たちも含めてみんなが楽しめるようになってきました。

組合に生まれた一番の変化というのは、やっぱり主体性が高まったというか、みんながすごく参加しているっていう感覚が高まったということではないかと思います。その流れで会議のやり方を変えていこうとかいうことをいろいろやってきました。その結果、組合の役員をやるハードルがめっちゃくちゃ下がったなというふうに思っています。

ただ、これは外から見ると「今までより組合活動の水準が下がっているな」とか、「もっと昔は動員をたくさん出していたし署名もいっぱい集めていた」とか、思われているかも知れません。だけど「何を思われたってかまわない」と私自身は思っています。参加する人たちが笑顔で活動している姿を見ると、「何を言われても怖くないな」という気持ちになります。「やっぱりこのやり方が必要なんだ」と思っています。これがやっぱり一番大きな変化ですね。その結果、役員になるハードルが下がったということも含めて、女性の参加が増えてきました。現在では、役員の6割が女性です。若手はそんなに劇的に増えてはいないですけど、平均年齢は若くなっています。

伊藤 子育て世代とか女性が組合の役員を引き受けてくれることは、すごいですよね。なかなか役員の引き受け手がない、という組合も多いですからね。これは自分たちの思いというか、自分たちの意見が反映されているという手応えを感じたからなのですか。

小松 そうだと思います。役員になった人たちは、ほぼ二つ返事で引き受けてくれました。「なんで？引き受けてくれたの？」と聞くと「今の府職労本部なら、私でもできるんじゃないかな、何でも言えるし」、こんな感じで答えてくれました。昔の会議は、膨大な資料を理解した上で意見を言わないといけない感じだったので、すごくハードルが高かったのだと思います。

かつては、会議も夜遅くに開催されていたし、役員になると、夜遅くまでの会議もあって、土日の取り組みもあって、「もう到底できないよ」となってしまう。僕も、かつてはそういうことに耐えられる人を探していたと思います。

伊藤 なるほど、ボトムアップ、下の意見をどう引き出すかというのはすごく工夫が必要なのだろうなと思っております。後でこの辺のやり方とかは改めてお伺いします。次に、京都府職労連の高橋さん、お願いできますか。CO導入の経緯と目的です。

京都府職労連は、なぜCOを導入したのか？

高橋（京都府職労連）

はい。まず何を目的として導入したのかわかると思うところですけど、私も小松さんと同じように、何かこれをこう変えたいとかいう問題意識があってCOを導入した訳ではありません。2018年に小松さんに強く勧められてCOのワークショップに初めて参加をしました。

私自身も参加して、とにかくタイトでハードな2日間でした。それぞれのワークショップで、例えば「ストーリーを語る」とか、「戦略

を持つ」とか、課題をこなすなかで、日々の組合活動にかなりいかせるのではないかなと思うようになりました。これはとにかく組織に広げたいな、という、ぼやとした、強い思いを抱いて、その2日間は終えたなと思っています。

京都府職労連も、組織が後退をしていて、この先に対するすごい不安を強く抱えています。もしかしたらこういったものを使えば、組織を変えていく、もっと元気にしていく、そういった方向に転換できるのではないかなというふうに現在は考えています。

ただ、CO をやり出したら、ものすごく組合員が増えるとかいう、そんな単純なものではありません。組織を拡大するために、いろいろ乗り越えないといけない課題はたくさんあって、それをどう具体化し克服していくのが大事だと思っています。

伊藤 京都府職労連の中で大きな変化というか、手応えというか、そういうのは何かありますか？

高橋 昼休み学習会なんかがずいぶん様子が変わってきたなと思っています。これまでは、弁当出して、役員が1時間しゃべり続けていました。参加している人は弁当食べた後は寝る、っていうふうな感じでした。もちろん、昼休憩なので寝ていいのですけど。

そういう運営の仕方だったのですが、現在は15分ぐらい役員がしゃべったら、あとはむしろ参加者からの発言を引き出すようにしています。それがちょっとした息抜きになっているのだと思います。職場からは、「職場が寒い」とか、「洋式トイレが欲しい」とか、職場の愚痴も踏まえていろいろと交流できるような参加型

になってきたなとは思っています。

会議なんかでも、大阪府職のやり方なんかも教えてもらいながら、ひとりひとりの役員が参加できて発言できる会議に変えられるか、色々試しています。労働組合の学習は大事なんだけど、やっぱりそれだけでは、だめで、癒やされるというか、そこでやっぱりほっこりできるような、そういう繋がりだとか、そういう労働組合であるべきだと思っています。

伊藤 さっき高橋さんが言った中で、下からの活性化というか、組合員さんからの率直な意見を引き出すことがごく大事と思っています。私、この間ずっと、いろいろな学習会に呼ばれて、講師として、CO の話とか、大阪府職労とか京都府職労連、皆さんの話をします。すると、時々、若手の活動家から、「うちの組合もうまくいっていないから、どうしたら上手くいくのか、CO の導入ってどうやってやったらいいのか、もっと教えてくれ」と言われることがあります。この対談で、そんな若い活動家の背中を押せたらいいと思っています。では最後に京都市職労、お願いします。

京都市職労は、なぜ CO を導入したのか？

福本（京都市職労）

市職労の福本からお話しします。何でCOを導入したのかというと、現状の労働組合運動は、「やらされている運動になって、自分もしんどいな」と率直に思うことも数多くありました。そういうなかで、組織率は停滞し、運動も停滞している現状を何とか変えたいという思いがずっとありました。

私は、公務員としても、まちづくりとか、地

域の課題をどのように解決したらいいのかに興味をもっていました。COのワークショップを受けて、様々な課題を解決する方法が、ちゃんと理論化されている点が一番の驚きでした。様々な課題を解決するために方法論や理論にそってやっていった方がいいなと思い、私自身が書記長になるタイミングで市職労の活動に導入しました。

私は本部の役員なので、できる範囲に限界がありますが、重点的にやっていきたい点が二つあります。一つは、組織強化です。もう一つは、小さいこと何でもいいので、要求実現をして、成功体験を積み重ねることです。それに、COが合致したと思っています。

本部ができることの一つは、会議の改革でした。それを、大阪府職労ほど進んでないけども、うちなりに改善した結果、少しずつ変化が現れています。自分の言った意見が無視されないし、納得できる返しがある、反映させられる、そういうのを1年間日々重ねる中で、変化とともに組合内の団結も深まっているように感じます。もちろん、目立った成果が生まれているかということ、そこまでではないですけども、そうですね、ざっくりと言えばそんな感じですね。

伊藤 ありがとうございます。それでは、各組合が取り組んできた具体的なキャンペーンについて伺いたいと思うのですが、まずは「33キャンペーン」について、その概略、どういった目的でやったのか、京都市職労からお願いします。

33 キャンペーンの目的と活性化する組合

永戸（京都市職労）

はい。概要をお話しします。まず、このキャンペーンで、何を目的にして、ってというのは、COではオーガナイズ・センテンスというのですが、それが一番、このキャンペーンの中身を表していると思うので、ちょっと長い文章になりますけど、読ませていただきます。

「わたしたちは人間らしく働き、住民の命と暮らしを守る自治体を作るために、全国の長時間労働で苦しむ保健所職員をはじめとした自治体労働者をオーガナイズし、横のつながりを作り、現場の声や住民の声を発信し、ツイデモ（注＝ツイッターデモ）でトレンド入りを目指しつつ、オンライン署名33万人分を集めて、厚生労働大臣と総務大臣に提出するとともに、参議院選挙の公約に入れさせることで、2022年8月末までに労基法33条に基づく時間外勤務の上限規制を徹底させる、そして総務省に自治体職員増員のための体制措置をとらせる」。

以上がこのキャンペーンの目的と、それをどうやって達成するかという内容になります。

この33キャンペーンを立ち上げたきっかけなのですが、大阪府職労の保健師増員キャンペーンで2021年保健師の増員を勝ち取りました。しかし、コロナ禍に対応する保健師をはじめとする公務労働者の長時間労働や過重労働はやっぱり変わっていない。大阪府だけでなく、京都でも全く状況は変化していない。ならば、COを学んだこの3つの組合で、「死ぬか、やめるか」の瀬戸際まで追い込まれている保健師達の働き方を何とかしたい、と思い、新しいキャンペーンに踏み込んだのです。それが2022年3月にチームを立ち上げて、COの手法を用いて新しいキャンペーン、33キャンペーンをはじめた、というのが経緯です。

伊藤 なるほど、具体的にはどのようにキャンペーンを作っていたのですか。

永戸 はい、まずはコアチームのメンバーでCOのメソッドに沿って、それぞれのメンバーの持っている大切な思い、価値観であったりとか、関心とか、資源について出し合って、そのうえで共通する大きな目的を作っていました。具体的には、人間らしく働き、住民の暮らしを守る自治体を作るというのは、みんなの大きな、叶えたいものですね、ということを確認しました。だけど、現実には、さっき言った保健師の働き方とか、すぐにでも緊急に変えないといけない実態があると。まさに「命がけ」の状況なのです。

次に、それがなんで問題解決してこなかったのか、と分析を進めました。公務員は少ない方がいいという風潮もある中で、なかなか公務労働者自身が声を上げにくく、自治体労働者の権利が住民のためになっていると自信を持って発言できない。こういった構造的な原因というのがあるよね、ということが明確になりました。

だったら、現場の声、実態を発信して、仲間がつながって、住民にもわかってもらって、住民とともに声をあげてもらうようなことが大事だね、ということで、先ほどの文章化したものを作り上げてきたというところですよ。

当初、戦術としては、オンライン署名を33万人集めてということを決めていました。その署名のスタート集会や国会議員への働きかけ、それから署名の提出の大きなアクションを、キャンペーンの戦術の中で大きな力を発揮する場として位置づけ、運動のピークを波状的に盛り上げていこうと決めました。

振り返ってみると、2022年3月に立ち上げて11月までの9カ月間、こんないろんなことをやり尽くしてきたと改めて思います。ほぼ毎月、何らかのアクションをし、その間に関係構築ということで、いろんなところで繋がりも作りつつ、いろいろやってきました。走り切れたのは、最初にやっぱりこのコアチームのところで、しっかり自分たちの思いを出し合って、目的をはっきりさせたということが大きいなというふうに思っています。

最初に決めた大きな戦術の他にも、本当にいろんなことをやってきました。その中で、やっぱりその当事者のリアルな声というのが、いろんなところに響いて、周りを動かしてきたな、ということを実感しています。例えば7月に国会議員への要請ということでロビイングにきました。そこでも当事者の訴えが議員の心にも届いたのだと思います。それが超党派で議員が動くというところに繋がっていきました。

それで、その当初には想定していなかった厚労省の大臣政務官との懇談も実現し、当事者が直接、政務官に訴える機会というのができました。そういう変化を作り出す、当事者のリアルな声というのが、すごい大きな力を持っているということが、このキャンペーンの中で、私自身、よくわかりました。また、署名提出に向けたラストスパート集会というのを10月にしたのですけれども、そういうところでも当事者にももちろん話してもらいました。

そこではCOの用語でナラティブといいます。自分の思いを率直に語り、そして共感を広げて、希望を語るという、そういうスピーチですね。そのスピーチをしっかりやっていこう、ということも大切にして、それがすごく、またみんなの気持ちに届いたかなというふうに思っ

ています。

そういう状況の中で、常に当事者とともに、それから支援者の輪も広げていっていきました。10月には署名提出アクションに向けて、資金も作ろうということもあって、クラウドディング・ファウンドをしました。そこでもお金を集めるだけでなく、運動の一環に位置づけて、署名提出に行けなくてもクラファンに参加することで、一緒に行った、同じチームで一緒に運動しているんだ、っていうことを呼びかけて、非常に広がったなというふうに思っています。何よりも、そういう変化を作っていったことが、当事者にとっても希望に繋がるようなキャンペーンになったというふうに思います。

最後に11月署名提出アクションを院内集会としてしました。当事者8人の方からのスピーチもやりました。そこでも今まで登場していなかった新しい方が、新たな繋がりというか、スピーチしてくれました。本当に自分自身の辛い体験とかを語ってもらったことも、その中でありましたが、それは、このキャンペーンの積み重ねがあったからこそ、その方が勇気をもらって、そこに参加をして、スピーチしていただけたんだな、っていうふうに思いました。キャンペーンをすすめる中で、主体的に参加する当事者の輪が広がっていくことを確信しました。

そういう、9カ月間でしたけれども、その結果、12月に総務省が保健師だけでなく、事務職も含めて750人増員措置をとるということが実現できました。もちろん、人員としては全然足りないけれども、でも、増員させるということ勝ち取ったというのは大きいなというふうに思っています。ただ、33キャンペーンのゴールは達成しているわけではないので、第2弾というか、次の戦略を今、立てているところです。

伊藤 ありがとうございます。「戦略的ゴール」とか「関係構築」とかCOの用語に慣れていない人もいますので、論点ごとに議論していこうと思いますが、まず33キャンペーンの対象は、地方公務員ということではないのでしょうか？

永戸 対象というか、解決したい問題の当事者は、長時間労働で困っている、困難に直面をしている自治体で働く職員を対象にしています。だから、保健師だけではなく、児童相談所や本庁部門で長時間労働に苦しんでいる人たちを当事者として捉えています。

伊藤 なるほど、ありがとうございます。それでは、COの具体的な方法論に入っていこうと思います。まず、戦略的ゴールという用語は労働組合関係者の多くの人にとって新鮮だと思います。だいたい多くの組合関係者にとってみれば、やることはもう通年行事としてある程度決まっています。大阪府職労、京都府職労連、京都市職労など、組織を超えて共通の戦略目標をどのようにして確立させていったのですか。そのプロセスを教えてください。

COの戦略的ゴールとは何か？

小松 COのキャンペーンでは、必ず戦略的ゴールを決めます。キャンペーンをやるときは、必ずゴールを決めることが大事なんです。そして、そのゴールは、半年から1年半ぐらいのタイムスパンで、困難に直面している当事者が変化を感じられる目標を明確に決める点に特徴があります。労働組合では、「それって絶対

無理なのでは？」というゴールを決めて、いつまでやってもゴールに到達しない目標を掲げがちでした。

そうになると、その目標が達成できたのか、なぜ達成できたのか、達成できなかったのかの総括が非常に曖昧になります。CO では、主に次の3つの点から戦略的ゴールを決めます。第1に、達成できたかどうかが明確にわかる目標を設定することから始まります。第2に、その戦略的ゴールは、困難に直面している当事者の問題解決につながる具体的変化があることも非常に大事となります。そして第3に、その戦略的ゴールに向かって、運動をする人達が自分たちでその目標を達成しようと前向きになる（動機を高める）ことも大事とされています。

伊藤 当事者達をどのように、エンパワーメントするのか、勇気づけるのか、そんな感じでしょうか？

小松 そうです、そうです。そんな感じです。

伊藤 この3つを基準にして、33 キャンペーンの戦略、戦略的ゴールを作っていたということですね。33 万人のオンライン署名は手段であってゴールではないということですね。その手段を用いて、先ほど永戸さんが述べた33 キャンペーンの戦略的ゴールを達成すると、位置付くのですね。

CO のメソッドでは、この3つの点から戦略的ゴールを明確化する、まずこの点がこれまでの労働運動の進め方と異なるということですね。この戦略的ゴールを実現するためにとった戦術、ないしは関係構築として、どういうとこ

ろにアプローチしましたか。どういう戦術を採用したか、どういう関係を、繋がりを作ろうとしたのか、その点について教えて頂けないでしょうか。CO に不慣れな人にもわかりやすいように、ホップ、ステップ、ジャンプ、じゃないですけど、ホップはなんで、ステップとして何をして、というふうに説明していただければ、助かります。

永戸 ホップ、ステップ、ジャンプ、ということだと、まずホップが署名を集めるキック・オフイベントになります。これが運動としての開始時点になります。次のステップが国会議員に対するロビイングになりますね。そして、最後のジャンプが署名提出アクションですね。これらが大きくいうとこのキャンペーンのイベントになります。もちろん、この大きなイベントの間にも、学習会の開催、政党への公開質問状であったり、政務官との懇談であったりとか、Facebook ライブであったりとか、いろんなことをやりました。

CO の関係構築とは何か？

伊藤 なるほど。わかりました。つぎに、関係構築とは、具体的にどういうところにアプローチするのですか。京都府職労連の高橋さんお願いします。

高橋 今回のキャンペーンは、当事者である保健師さん（当事者）をエンパワーして状況を変えていくことが目的でした。ですので、大事なことは、国会議員とか、政務官などの意思決定をする権限を持っている人達の認識を変えていく、そういう「パワー」をもった当事者であ

る保健師さんを見つけることでした。だけど、京都府職労連には「そういう人おらんよな」という点からスタートしました。

そういった意味では、この33キャンペーンの目的を理解してもらい、役員も含めて仲間の保健師さん達自身が自分たちで立ち上がり、他の保健師さん達に声をかけて、新しい関係を作っていくことが大事でした。私自身も保健師さんとはしゃべっていて、非常に印象的だったのは、最初のそのスタート集会の前の保健師ミーティングっていうのがあって、とある保健師さんに、「大阪府とか京都市とかの保健師さんとミーティングがあるので、是非参加して欲しい」とメールでお願いしました。

そしたら「いや、もうそんな怖いところ、参加したくない、正直びびってます」、みたいなメールが返ってきてね。当事者にとっては、かなりハードルが高かったんです。でも、頼み込んでその保健師さんにミーティングに参加してもらったら、所属は大阪府とか違いますけれども同じ保健師ということで、「コロナ対応でともに困難を乗り越えた仲間」としての連帯感が高まりました。そのミーティングの終わりには、保健師皆が、「同じ苦労をしている、でも、がんばっていこう」ということで繋がった瞬間が見られました。

最初は、「怖い、怖い」と言っておられた方が、8月には厚生労働大臣政務官の前で、保健所及び保健師の労働実態を述べてくれて、政府に声を届ける中心になってくれました。まさに、この過程は、当事者である保健師がエンパワーされる過程であり、それは関係構築の中で、なされたことであると言えます。

伊藤 なるほど。よくわかりました。北海道

労連の出口さんが言っていましたけど、これまで組合の幹部、出口さん自身が前面に出て頑張ればいいと思っていたそうです。でもそれは逆で、当事者をエンパワーする、成長する機会を奪っていたことに気付いたって、言っていました。

関係構築っていうのは、これまで埋もれていたというか、まだ見いだせなかった主体、組合員さんの中での伸びていく人たち、そういった人たちをつなぎ合わせて、お互い高めあって、力を発揮させる、そんな理解でいいのでしょうか？

高橋 それで、いいと思います。

伊藤 わかりました。ありがとうございます。様々な課題を乗り越えて、同じ職種で、同じ悩みを抱えて、同じ課題を持っていた保健師さん同士が繋がることによって、人を動かすスピーチとかですよ、そういうのができるようになっていく、ということですよ。

高橋 現場の声をしっかり届けてもらうっていうのは、現場の職員しかできないことなので、そこでの一歩を踏み出してもらった、っていうのは、すごく大きかったなと思っています。

伊藤 それが結局、結果的には組合、組織の活性化といういか、組合の活性化に繋がるということですか。

高橋 そうですね。例えば、さっきの話でいうと、そういった組合員さんがいる、しゃべっていることを、周りの職員が見てるので。「あ

の人、あんなこと、やってくれてるんだ」と周りの、例えば女性部なんかが元気になったりだとか、そういうふうに広がっていくな、というふうに思いました。

伊藤 なるほど。わかりました。ありがとうございます。戦略目標、関係構築、じゃ、クラファンとかって、どういう経緯でできたのですか。これまでにない試みのような気がするのですが。

小松 お金が無いからです（笑）。国会（東京）に人を派遣するにも、新幹線代、ホテル代等が必要ですからね。もちろん、京都府職労連、京都市職労、そして大阪府職労で出せない金額ではないかもしれないですが、ただ単に自分らで負担するというよりは、クラウドファンディングをすることで、キャンペーンの一環として社会に広く伝えられればいいと思って。「東京には行けないけど、一緒に参加した、参加する気持ちになれる、一体感を持てる」ということにもつながると思いクラファンをしました。

伊藤 なるほど。いわゆるカンパの正式名称はカンパニアで、ともに闘うという意味だからそれに近いわけですね。カンパをクラファンにして、更に一般市民にまで向けてやったということですね。みなさん、この33キャンペーンをやってみた手応えとかいかがでしたか。

永戸 この33キャンペーンを通して、自分たちの手でつくってやったという感覚は確かにあります。保健師をはじめとした当事者と一緒に、議員を超党派でうごかしたというか、わた

したちがその動きを作ったのだという、変化を作り出したのだという実感はあります。ただ、京都市職労のなかで、当事者の力をどれだけ引き出せたのかという点ではまだまだで、そこに大きな課題があるなと思っています。

伊藤 なるほど、労働組合の活動は、トライ・アンド・エラーなので、新しいことをしたら、その課題を明確にして次に活かすこと、工夫を凝らすことが大事だと思います。せっかくの対談なので、次の進歩に向けて、アイデアなんかも見つければいいなと思っています。では、大阪府職労がとりくんだ、保健師増員キャンペーンについて大阪府職労の小松さんお願いします。33キャンペーンの出発点となったのが、大阪府職労のキャンペーンですよね？まず、大阪府職労のキャンペーンの出発点からお話し下さい。

大阪府職労の保健師増員キャンペーンとその後の発展

小松 保健師、保健所職員増やしてキャンペーンは、COのキャンペーンをするためにはじめてではありません。私が府職労の委員長になったのと、ときと同じくしてコロナ禍になりました。学校一斉休校とか、緊急事態宣言で、これまでやってきた労働組合活動が今までのようにできなくなりました。同時に、コロナ対策業務を担う保健所の保健師からは、悲鳴のような声が労働組合に届くようになりました。ある保健所の保健師は、2020年4月には160時間の残業、40連勤したという話もありました。

これまでコロナ禍前の、2019年8月に京都府職労や京都市職労とも合同でCOのワーク

ショップを開催しましたが、その時に、COを受けている保健師も何人かいました。この状況を何とかするためにキャンペーンをしようという話になって、皆で集まって先ほども議論になった戦略ゴール、戦略づくりをはじめました。これがキャンペーンの出発点です。

この戦略作りのときも、大事にしたのは、当事者である保健師の持っている資源、持っているものをどう使えば、どんな変化が起こせるのか、という仮説をちゃんと立ててやっていこうということです。そして、現場の保健師が自分たちのリアルな声を可視化して、保健師が横のネットワークで繋がって、仕事で繋がっているいろんな団体の人、府民の協力も得て、オンライン署名を集めることを決めました。

当時、大阪府の吉村知事は、大人気で「吉村寝ろ」とか言われていた状況でしたから。その「吉村さん、がんばってるやん」を、いや、「職員、がんばってるやん」へ、そして「職員を増やさないとあかんやん」、というふうに、世論を変えることが大事だと思いました。そのために、「保健師や職員のリアルな声」を広げることで、目的を達成するという仮説を立てました。

そして、戦略的ゴールは、保健所に保健師と行政職員を1名ずつ増員することに決めました。このゴールは、先ほどの議論でいうと、これまでの労働組合の掲げた目標としては非常に低い水準かもしれません。だけど、大阪では維新府政のもとで、府議会も維新が過半数を占めています。日本の中でも公務員バッシングの最先端で、日本一職員数が少ないことを誇る維新府政で、職員を増やさないという条例まで作られている大阪府ですから、誰も職員が増えるなんて思っていなかったんですよ。

このような状況のなかで、1人でもいいから職員が増えるということは非常に意味のあることですし、皆の希望に繋がるといったんです。ある保健師は、「これで増えへんかったら、もう一生増えへんやろうな」とさえ言ってました。このような中で立てた目標でした。

2020年8月にはキャンペーンの全体像、そしてタイムスケジュールが確定しました。その後は、この具体的なタイムスケジュールに沿って、キャンペーンは進行しました。最初は保健師の資源を集めないといけないので、全ての保健所をWebで結んで、一斉オンラインランチタイム集会をしました。大阪府の保健所は9カ所ありますので、9カ所をオンラインでつないで、お昼休み15分だけの集会をしました。たった15分の集会でしたが、有意義なものになり、115人の参加がありました。まず、最初に2人の保健師がなぜ保健師をしているのか、何を大事にして仕事をしているのか、という思いを涙ながらに語ってくれました。すごく心を動かされる瞬間でした。その後、私がこのキャンペーンの目的、戦略について説明し参加者には感想文を書いてもらい終わりました。

その後、オンライン署名も立ち上げて、署名のスタート集会をやりました。やっていく中で、保健師が日々の仕事でつながっている断酒会や社会福祉法人、難病患者団体の人たちにも一緒に声をあげてもらうことができました。

2020年の年末に、断酒会や難病連などの団体にも参加してもらって集会をやって、YouTubeでも配信しました。その翌月（1月）には署名提出、記者会見をやりました。その結果、2021年度から各保健所に保健師1人の増員を勝ち取りました。行政職員は増えなかったんですが、保健師が1人増えたことは大

きな力になりました。もちろん、1人増えたところで保健師の過重労働が目に見えて減ったわけではありません。しかし、みんなが希望を持てるようになったと思っています。

記者会見をやった後に、何人かそのキャンペーンに関わっていた保健師に感想を聞くと、みんなが口をそろえて「ものすごい怖かった」って言うんですよ。だけど、「今までとは違う、何か、大きな力に支えられている感じがしていた。それに背中を押してもらったんだ」と語っていました。その後もキャンペーンの中心を担った保健師は私たちの働き方はそもそも労基法違反ではないのかと声を上げ続けました。大阪府の保健所はそれぞれ36協定を結んでいるんですけど、100時間を超える残業をしている現状を放置して、無意味ではないのかという議論も出てきました。

最初は、労基署に訴えようという話になったのですが、労基署にいても公務員は対象外と言われるかもしれないので、「それならば、労働組合として大阪労働局にいこう」となって、大阪労働局に要請に行きました。その直後に記者会見も開いて、マスコミにも注目してもらいました。そういう取り組みもあって、2022年度から、各保健所に保健師2人と、行政職員1人が増えたんです。2年越しでしたが目標を達成することができました。

だけど、労働局に行ったときに、労働局の担当からは「労働局は、民間労働者を対象としていますので、公務員を対象としていません」という趣旨のことを言われたんです。「じゃ、公務員の働き方と命を守ってくれるのはどこですか。どこの管轄ですか」と聞くと「総務省が考えること」と言われました。

伊藤 「公務員は任用ですから、雇用じゃありません」ってやつですね。

小松 「総務省が管轄なら、これはもう国へ行くしかないな」、みたいなことになって。それで京都府職労連とか京都市職労にも声をかけて、33キャンペーンに発展していったという経過です。

伊藤 なるほど。きれいに繋がりましたね。小松さんのお話でポイントになる「大きな力」ってなんでしょうね。多くの人は「怖い」と思っているのです。権力とか、特に大阪は維新の会の力は強いですからね、そんな強い人達に「睨まれる」ことしたくないんですよ。その状況の中で人々がエンパワーされる条件って何だったのでしょうか？

人々をエンパワーする力と目標

小松 ひとつはやっぱりオンライン署名が6万超えたことは大きいですね。オンライン署名をしてくれた人のコメントからも、勇気づけられました。また、保健師の労働実態や思いを発信するためにTwitterも活用したのですが、最初は600人ぐらいしかフォロワーはいなかったのですが、これがいまは1.7万人にまで増えています。

保健師の労働実態を発信すると反響もありますし、激励コメントも多くもらいました。他にも、難病連や断酒会など大阪府とつながりのある団体が労働者の側に立って、ともに記者会見をやってくれたことも本当に勇気づけられました。

伊藤 なるほど。「大きな力」というのは世論の支持の広がりだということですか。公務員バッシングと正反対の力ですね。小松さんが僕の授業にゲストスピーカーで来ていただいたのですが、小松さんの話を聞いた学生から感想をとると、「吉村さん、がんばっていると思っていたのに、保健師さんの長時間労働を放置しているのを知らなかった」という感想ばかりになります。

だから、保健師さんの現場の人の声とかスピーチなんかを聞くと、学生もびっくりします。中には「僕がコロナになったときに、すごく丁寧に対応してくれた、感謝しています」との感想もありました。それが保健師にとってみれば大きな力っていうか、背中を押されるんだなとおもいます。そんなふうにまとめていいですか？

小松 それでいいと思います。

伊藤 戦略的ゴール、目標の話にちょっと戻しますが、これまでの労働組合運動の目標だと、保健師の数を80年代に戻せとか、保健所の数を戻せとか、要求を掲げていたと思うんですよね。「高い目標を掲げて、できませんでした、でも、闘い続けます」という感じだったと思うのですが、そういった目標設定をやめることが大事だと理解しているのでしょうか？

小松 いや、それは違うと思います。労働組合としては、もっともっと人を増やさなあかんと思っているし、保健所も増やして、昔ぐらいの数に戻したいっていう思いはあるんですよね。ただ、この半年から1年半のキャンペーンで、到底そんなことはできるわけないという

ことですよ。だからさっき33キャンペーンも、要は何らかの一定の歯止めを厚生労働省に作らせることをゴールにしました。決して労働基準法33条を変えろという目標は出してないですよ。そこなのですよ。

伊藤 なるほど。実現可能な目標で、実現したという、その実績が大事ということですか。

小松 いや、そうなのですが、実現できないこともあるんですよ。33キャンペーン、実現してませんし。実現できなかったらダメなのかということではなくて、もちろん実現できたらいいのだけど。ただ、簡単に実現できることをゴールにしても仕方ないと思うんです。だからもちろんゴールというのはハードルがあってしかるべきなのですよ。ただ、できなかったとしても、そこでもう一度、戦略を練り直して、じゃあどうすれば次は達成できるかということになるんですよ。でも、あまり大きかったら、もうその戦略を練り直す気も起こらへんというか、もう、どうあがいたって無理よね、みたいな、もう選挙で勝つしかないよね、みたいな結論になっちゃうんですよね。この点を踏まえて目標設定することが大事です。

伊藤 なるほど。みんな、この点をどうしたらいいかわからない。今の労働組合運動でいいのかと思っている人たちも、ゴールをどこに置いたらいいかって、実はすごく難しいですよ。大阪府職労でも常に迷っています、京都市職労も迷っています、京都府職労連も迷っています、みんな迷いながら、日々の実践をしなくちゃいけないわけじゃないですか。それがやっぱり、これからCOを導入したいと思っている

人たちにとってみれば、すごく大事になるかと思えます。何か、成功事例、見せられると、まず、こんな、できないよって、真っ先に思っちゃうのではなくて、少しでもいいから何かチャレンジしていく。その時のゴールというか課題をどこに見るかとか、そういうので、他の組合にもチャレンジして欲しいなという思いがあるのです。

何か他の、京都市職労、京都府職労連から大阪府職労のキャンペーン見えていて、ああ、この点がすごいな、とか、勉強になったな、とか、これから導入したいと思っている、読者目線で、何か伝えるとしたら、どんなことがありますかね。

大阪府職労のキャンペーンから何を学ぶのか？

永戸 私が大阪府職労のキャンペーンの話を聞いて思うのは、このキャンペーンを通して保健師さん達がすごく元気になって、自分たちで運動をどんどん拡大している点がすごいなということです。

小松 そうなんですよ。保健師のパワーすごいです。さっきもふれましたが、労働局とか労働基準監督署に行こうとなったのは現場の保健師や職員が声をあげたからです。アンケート作ったり、一言カードで声集めたり、自分たちでやっています。たった1週間で170人分集めていました。これまでも一言カードとか集めても、170なんてなかなか集まらないですよ。自分たちの「やりたい」というパワーに圧倒されます。保健師さんとかコロナ対応でめちゃくちゃ忙しいのに。

伊藤 保健師増員キャンペーンをやったからこそ、当事者である保健師さん達がエンパワーされたっていいのですか？

小松 それはもう間違いないと思いますね。やっぱり声、あげてもいいんや、と思ったと思うんですよ。ずーっと我慢させられていましたから。公務員やからしゃあない、みたいなね。

伊藤 ですよ。いまだって、すごく物価が上がっている中で、パートで働いている人とか、最低賃金水準で働いている人は、「どうせ声あげても無駄じゃないか」とか、パワーダウンさせられているもとで、やっぱりそこをエンパワーできるような取り組みっていうのはすごく大事ですよ。

高橋 あの、大阪府職労の事例を聞いたときに、すごいと思う、また違う点は、チームがいくつも作られていて。署名チームとか、何かああいうのは、やっぱり、あれだけの運動をしようと思ったら、たぶん1つチームがあるだけでは、手が回らないことになるのかなと思うんですけど、そのチームをどんなふうにしていったのか、その経緯について、少し教えてもらえたらと思います。

伊藤 ついでに、チームって若手だと思うのです。青年部とか。私がいろいろな講演会でときどき質問を受けるんですけど、「どうやったら若手を組合に巻き込めますか」という質問ですね。その点も踏まえて答えていただけると助かります。

若い組合員を活性化させる方法なんか存在しない？

小松 若い組合員を活性化させる方法は、僕は無いと思っています。

伊藤 え、無い？

小松 無い。身も蓋もないけど、無いと思っています。先にチーム作りの話をすると、まずは若い組合員がやりたいと思うかどうかがよく大事なのです。このキャンペーンのコアチームは、僕も含めてCOのワークショップを受けて、本部の役員もやったことのある40代から50代の人、もちろん保健師も数人います。

若い保健師をこのキャンペーンに巻き込むということで、コアチームの保健師が若い保健師に声をかけました。保健師の労働実態をSNSで発信しようとなって青年部の組合員にも声をかけました。他にも保健師の労働実態を4コママンガで発信することになり、別の保健所職員が声をかけたりもしていました。でもね、僕、知らんのですよ。だれが4コママンガチームなのか、誰がマンガを描いているのか。

一同 えー（笑）

小松 そのコアチームの保健師さんが呼びかけて、LINEで繋がって、コマ割りする人、ストーリーを考える人、粗いデザインを描く人、それをイラストに仕上げる人、そして、最後に、文字を入れるところになったら僕に来るんですよ。僕は文字だけパソコンで入れているのです。だからそこに何人いて、誰が何やってたか、僕、全然知らんのですけど、でも、4、5

人はいていたはずなんですけど。その漫画チームのLINEもあるって言ってました。

伊藤 それってCO的に言うと、スノーフレック型組織そのものですね。

小松 だと思っているんですけどね。

伊藤 なるほど。読者の方にちょっと補足すると、COのメソッドでは、上意下達的なピラミッド型組織を目指すのではなく、雪の結晶が次々広がって面として拡大するイメージの「スノーフレック型組織」を目標としています。ひとつひとつの小さな結晶には、それぞれリーダーがいて、つまり1人のリーダーが決定し、全体を統括するのではなく、多様な役割を担う多数のリーダーシップのもとで、面として運動が広がっていく組織こそが重要とされています。これをスノーフレック型組織といいます。

小松 説明ありがとうございます。その漫画チームの中の人たちが、どれほど、私たちと同じぐらいの熱量まで高まったかどうかはわからないのですが、熱心に活動しない人がマンガなんて書かないので、それなりの熱量でこのキャンペーンに関わってもらえたはずですよ。あと、記者会見チームというのもあって、2人でチームを作っていました。その2人はベテランで、記者会見の場で何を記者から聞かれても、保健所のこと全部答えられるような人です。こんな感じで各自の持つ資源を有効活用できるようにチームは作られました。

伊藤 何か、話、聞いていると、不思議な気がしてきて。うまくいくときって何か、コロコ

口転がるようにうまく行くのですね。

小松 うん、だからうまくいっているというよりも、やっぱりキャンペーンが走っているからやと思うんですね。だから、キャンペーンが走っているから、そういうメンバーが出てくるし、関係を築けていける。ほんで、気づいたら若い組合員もそこに入ってくるのですよ。たぶん若い組合員も、漫画チームとかにいたと思います。

だから、「結果論」って僕が言うのはそういうことなのです。キャンペーンも走らせずに、労働組合運動の目的や実践も示さない中で、「若い人をどうやって増やそうか」と議論して、行き詰まっているのが多くの組合の現状でないかと思っています。

伊藤 なるほどね。「目的」と「手段・プロセス」がひっくり返っているわけだ。

小松 そうそう。そうなのです。目的が入れ替わっちゃってる。若い人が熱量を持って運動に加わるためには、労働組合運動の実践に共感し、ともに運動をする「プロセス・過程」の中で「結果」として組織されるのです。

伊藤 なるほど。組合活動家を育てるには、組合活動の実践を通してしか、育たないということですね。じゃあ、最後になりますが、京都府職労連から商店街調査をお願いいたします。

京都府職労連による商店街調査とCO

高橋 はい。最初にお題に従ってお話をしていきたいと思いますが、まず、きっかけは、

2019年にフルワークショップをやって、その後、2020年がコロナのスタートだと思うのですけど、2020年の春ぐらいのミーティングの中で、「これだけコロナで大変な状況の中で、何か労組でやらなあかんのちゃうん」、みたいな話になったんですね。その時に、出てきたのが商店街調査です。

もちろん、京都府でも保健所を始め公務労働者は大変な状況でした。ただ同時に緊急事態宣言で仕事を休んでいるようなお店屋さんとか商店街とか、これ、どうなっているんだろうと思いました。確かに新聞とかでも報道はされてたんで、薄々はわかってたんですけど、「話を聞きにいったらいいかな」「みたいな話になったんですね。

その時は、ただ、反対の意見もあって、そんな言うたら労働組合じゃないだろうというふうな消極的な意見もありました。ただそれ乗り越えて、1回足を踏み出そうということになりました。

最終的に10カ月ぐらいかけて10の商店街から聞き取り調査を実施しました。組合からは、延べ90人が参加して431店舗を訪問しました。とにかく現場の生の声が聞けたというのは大きいなと思っています。特に、例えばいろんな給付金とか補助金とか、京都市とか京都府がつくっています。商店街調査で聞いてきたことって、とにかくその府の施策、市の施策を知らせるということと、どういったことを皆さん、求めていますか、っていうようなことを聞いていこうということやったんですね。

ほんなら、例えば持続化給付金なんか、もう完全にオンライン限定だったので、商店街ってすごく年配の方がたくさんいらっちゃって、「いや、もうあれは無理なんだ」「紙でも申請で

きるようにしてくれないか」、というようなことだとか、後は売上の状況なんかを聞いてたら、コロナ禍で、例えばテイクアウトの店なんかは売上を増やしてたりとかですね、やっぱり足を運んでみないとわからないことやいっぱい発見がありました。

聞いてきた話を副知事との懇談で伝えたり、京都府の観光連盟なんかに、寄せられた生の声を届けました。副知事なんかもさっきのオンラインのような話っていうのは、その通りなんで、何か生かしていきたい、みたいなコメントがあり、商店街に返して行って、「ああ、そういえばこの前の話、こうやってまとめてくれたんか」、って言って、歓迎される、みたいなことは関係作りができたためだと思います。

反省点としては、そのプロジェクトチームというのを作って、そこに商工の組合員を入れたりとか、若手のそういったデータ分析、得意な人なんかを入れて、一緒にパワーポイントで最後、シンポジウムの準備をしたりをしたんですけど、もっと早くそれをするべきだったなと思っています。

最初、役員でとにかく調査を回してたんですよ。そうすると、やっぱり人が育たなくて。苦労した点は、さっき、ゴールの設定が大事だ、っていうふうなことがだいぶ言われてましたけど、この商店街調査でいうと、ゴールの設定が非常に難しかったということなんです。例えば補助金とか給付金なんかを、これはもう更にいい制度を作ろう、みたいなゴール設定は、設定できたとしても、まあ自治体の財源との関係で、達成できるかという、相当難しかったです。

あと、COJ（コミュニティ・オーガナイズ・ジャパン）の安谷屋さんに、「やっぱり

キャンペーンやるっていうのは生半可じゃないんだよ」、と言われました。つまりキャンペーンとは、当事者、それこそ商店街にどっぷり入ったり、同じ熱量でやれますかと言われたときに、そこまで入り込むことは難しかったです。そして、前半で議論されたゴール設定という点では、調査に参加した組合員から「この商店街調査っていうのはどこに向かっているのですか」と疑問の声がでてきました。その時に、「いや、確かにこれ、やりがいあるけど、どこに向かっているのかな」みたいなことは、もう繰り返し、みんなで話し合いましたが、最後まで難しい点でした。

最後、落とし所はもう、シンポジウムというのをやって、商店街調査の結果をパワーポイントにまとめて、簡単な政策提言みたいなものを不十分であろうとも府民に発信しようということで、オンラインシンポジウムをおこない、締めにしました。このシンポジウムにはたくさんの方に参加してもらいました。

あとでCOJの鎌田さんから聞くと、「キャンペーンというのは、なんらかの課題を解決するのが一般的だけど、外国にはリスニング・キャンペーンというふうなものがあって、とにかく当事者の直面している課題をどんどん聞いていくっていうものでも立派なキャンペーンなんだから、それはそれで別にいいんだよ」というようなことを言ってもらってね、ちょっと、ああ、楽になったという瞬間がありました。だから、そのこと自身を目的にすればよかったということが、後でわかったのです。

途中の議論の中では、確かにその辺の議論が難しく、どこに向かっているのかということがわからないまま、探りながら進んでいきました。組合内での変化という点では、やっぱり現

場に入っていくことの重要性というのが、参加者とか職場の中に広がって、内容を職場に返したら、「労働組合、今、すごい大事なこと、やってるんですね」みたいなことは、いろんな人から声をかけてもらったり。そんなことで行政ではできないことなので、いうふうなことは実感としてあったのと、後はやっぱり若い参加者から、行政の仕事って、施策を作ったら、それで終わりなんですけども、それが府民にどう受け止められているのかっていう部分を知ることができるというのは、すごい貴重な機会だったというように言ってもらえました。

市民の中に入っていく運動

高橋 あと、若手で、これも印象的だったのは、「最初、初めて参加したときは、もう今日は市民の方から怒られる覚悟で来ました」っていうふうに言っていた人がいました。とにかくあの頃は「売上が減っているのに公務員だけ給料減らないじゃないか」と、そういう世論だったと思うんですよね。でも、調査が終わって見たら、「商店街の人から、すごく歓迎されて、これからもっと商店街使いたいと思いました」みたいなことを感想で言っていた人もいました。

最後に、市民との関係で印象的だったのは、ものすごいクレームが来たことがあったんです。「今週、週末に商店街調査します」っていうようなことを、事前に告知をしたのですね、ある商店街で。するとある洋服屋さんが、「土曜日なんていうかき入れ時に、調査に来るとは何事やと。仕事の邪魔しに来るのか」ときついメールがきました。

それに対して、「仕事ではなく、労働組合が

とりくんでいるので時間外、土曜日に何うことをお許し下さい」とメールを返しました。すると「そうだったんですか。仕事で来るんだと思ってたんで、それはまったく誤解をしていたし、時間外に公務員の皆さんが来てくれるというようなことについては、すごく頭が下がる思いだと。むしろそうやって土日まで活動しなければならぬような皆さんの働き方改革のお手伝いがしたいです」と、逆に応援メッセージに変わってたんですよ。

実際、行ったときも、歓迎されました。こちらから話して、繋がる瞬間があったのです。だから、とにかく当時って、今と比べても、公務員バッシングというか、公務員と一般府民、市民との対立というか、溝みたいなものが深かった時期だったと思うんです。だけど、実際人々の中に入っていくことで、そういった溝は乗り越えられる、むしろ応援してもらえるような関係に変化する可能性を秘めているのではないかと思います。

伊藤 はい、ありがとうございます。私思うのですが、何か、成功事例ばかり見ていると、キャンペーンって何か成果がなきゃいけないし、成果が見通せないといけないかのような雰囲気を作っちゃ絶対ダメだなと思っています。その、聞くということがいかに大事なのか、この点は強調される必要があると思います。キャンペーンにはいろんな形がある。だからCOを導入することが大事なのだと思うのです。

実際、商店街に入っていく組合員の人の反応からみると、やっぱりすごく好意的な反応があったわけですね。公務員で、パブリック・サーバントとして就職したのだけど、日々の業

務ではあんまりそういう充実感を感じられなかったのを、むしろこの商店街調査で感じられた。府民の役に立っている、ないしは府民に近づいている、この感覚が、やっぱりエンパワーされる大事なパワーの源になると思います。

高橋 本当に、普段、府民と対話をするこすら、あんまり無くて。特に京都府の場合は市町村を通じてっていうことが多いですから、そういう点では接することが無い。でも、足を踏み出して、さきに述べたように府民の中に入ると、とにかく歓迎されて喜ばれて、売上がこれだけ減っているとか、そんなプライベートなことって本来はべらべらしゃべりたくないと思うんです。

「去年と比べてこんだけ売り上げ減って、こんなこと、困ってる」みたいなことを言われて、「まあ、奥、入れや」とお茶、コーヒー、いれてもらったりとか。宇治に行ったときも何か、奥の方まで入ってお茶をいただいたりとかしながら、いろいろ聞けたっていう経験をしました。商店街の方が心を開いて、私たち労働組合、自治体職員に包み隠さず話してくれて、すごい信頼していただいたし、期待もしてくれた。この声を自治体に届けて欲しいとひしひしとを感じるような活動になりました。今後、府民と組合が力を合わせていくうえで、府民の中へ入っていくというのが大事だと思った活動でした。

伊藤 なるほど。ありがとうございます。「それが組合活動なのか」という意見もあるかも知れませんが、さっきも議論したように、労働組合活動しないことには、活動家は育たないというか、組合の力っていうのは伸びて

いかないんだな、っていうのがよくわかりました。ありがとうございました。

高橋 はい。ありがとうございました。

伊藤 他の、京都市職労さんとかは、一緒にやったと思いますが、小松さんからとか、何か京都府職労連に聞きたいこと、ありますか？京都府職労の商店街調査とか。聞いてみたいこととかありますか。

京都府職労連のキャンペーンへのアドバイス

小松 そうですね。若手組合員のエンパワーメントっていうのは、現在に活かされていますか。若手というか、そうやって参加した人の現在はどうなっていますか。その点をどのように評価していますか。

高橋 やっている当時は、何か、やりがいっていうのは、皆めっちゃくちゃ感じていました。青年部の役員中心に、すごい力をつけていく様子が見て取れました。

小松 などほど、そうやって力をつけた若手が次に何をするのか、次のキャンペーンにつなげられるといいですね。リスニング・キャンペーンは、それはそれでいいのですが、そのリスニング・キャンペーンをやって、その到達のうえに、やりがいを感じた人たちが次の課題に取り組めるようになればさらに広がるなと感じました。

伊藤 リスニング・キャンペーン、参加しました、その熱が冷めないうちに、次の何か新し

い仕掛けができれば、さらによかったと言うことですね。なるほど、わかりました。ありがとうございます。最後、まとめになるんですけど、もう一度、皆さんから CO を導入していない組合の活動家に対する励ましのメッセージなんかをいただいて終わろうと思います。

あと、CO のワークショップって2日間とか3日間、みっちりやって、しかも3万円とか4万円とかでしょ。参加するメリットというか、参加したいと思っている人もいるけど、どうしょうか、って迷っている人もいっぱいいると思うのですよね。それに対して、何かメッセージがあれば。組合活性化において、CO の手法を導入してみて、どう思ったかというのが、最後のメッセージですけど、お願いします。

小松 そうですね。CO っていうものを、体系的に、実践的に学べる場っていうのは、日本はCOJ しか無いんですよ。だから、学ぼうと思えば、そこのワークショップに参加するしかありません。確かに、普段何でも無料でやっている労働組合からすると高いと感じますよね。だけど、私は運営スタッフとして何度かワークショップに参加しているのですが、何人かの人に言われたことがあるんですけど、「これほど質とレベルの高いワークショップにこの参加費で参加できるのはすごい」って言われます。私が参加したときはリアルやったから、東京まで行って2泊しないといけないし、総額10万円ぐらいかかったんです。費用も高いし、拘束時間も長いし、最初は半信半疑だったんですけど「絶対に参加する価値がある」と言われて参加しました。いま思えばそれが大正解でした。

伊藤 なるほど。あと、今、全労連のユニキャン。ユニキャン（ユニオン・キャンプ）はその入門の入門みたいな感じなのですか、小松さん。

小松 入門っていうかね、ユニキャンは一部なのです。全部はできないので。だから、入り口的な感じはありますよね。ユニキャンを受けて、更に学びたいと思った人が、COJ のワークショップを受講してもらったらいのじゃないかなと。

伊藤 ああ、なるほどね。ユニキャンを受けて、これでは物足りない、もっと学びたいという人はCOJ に、という、そういう位置づけでいいですか。

小松 はい。僕は今、全労連に対して思っているのは、2022年12月に、全労連でCOJ のフルワークショップをやったんですよ。もう1年～2年したら、全労連単独でCO のワークショップができるんじゃないかなと思ってます。なので、今、ユニキャンを年4回とか5回やってるけど、そうではなくて、いわゆるフルワークショップを全労連として、年2回とか3回とか主催できるようになるのが理想だろうと僕は思っています。

伊藤 なるほど。本当に最後になりますが、応援メッセージというか、まだ、どうしたらいいか、自信がありませんと言っている組合の活動家に対するメッセージを一言ずつお願いします。

小松 メッセージにはならないかもしれない

ですけど、もう悩んでいる暇があったら受けてくださいって私は言っています。もったいないです、もったいない。いや、私、ほんま後悔しているのですよ。30代の時にCOに出会っていたらまた違ったんじゃないだろうかと思っています。その時はまだCOJ無いですけど。その頃に学んで、やりたかったですね、今、やっていることを。もっと大きな変化を作れた、っと思うんですよ。だから、今、悩んで、どうしよう、どうしよう、って言うてるんやったら、すぐ受けて。もったいない。それがメッセージです。

伊藤 ありがとうございます。じゃ、続けてどうぞ。京都市職労からいきましょうか。

永戸 COの導入って言う言い方、私すこし違和感を持つです。何か別のものを持ってくる感じがして。そうでなく、労働組合が本来やるべき、持っているべき方法論を労働組合に取りもどすためのツールがCOであると感じています。労働組合が生まれたときに本来持っていたものではないかと感じます。ただ、その後、経験主義的な運動やカレンダー闘争とか、スケジュール闘争といわれるようになりがちなところをCOを通して組合本来のあり方に戻していると私は理解しています。

京都市職労が取り組んだ会計年度任用職員制度のときとか、介護保険の会計年度職員が雇い止めになるとき、運動を進めたのですが、その時にCOを学んでいたら、もっと違う運動ができたのではないかと、もっとはやくCOを学びたかったなというのが率直な思いです。特に、労働組合には資源が数多くあります。だけど、運動の主体であるわたしたちがそのことに気がつ

いていないし、活用できていないと思うようになりました。その活用方法をCOから学べますので、ぜひ、これをご覧の皆さん、学んで一緒に運動していきましょう。

伊藤 ありがとうございます。この対談が載る同じ号の『労働総研クォーター』に、『アメリカ労働組合運動とCOとの関係』という論文を私が書いています。COは、戦前のアメリカの労働組合であるCIOの運動に刺激を受けて、シカゴで誕生しました。CIOは戦後AFLと合併し、現在AFL-CIOになっています。

AFL-CIOは戦後のベトナム反戦運動や公民権運動と敵対し、保守化します。そのため、COとの関係は疎遠となりました。ですので、COと労働組合運動は別のものと扱われることもあります。COの出発点は戦前のアメリカ労働組合運動、特に未熟練労働者を組織していたCIOの「ラディカル」な運動手法に触発されて誕生したのがCOなのです。

COのオルガナイザーが労働運動に転身し、COの手法で労働運動を展開して成功を収めた事例として、1970年代のUFWというカリフォルニアでメキシコ系農業労働者を組織した組合があります。このUFWのリーダーは、セサール・チャベスといって「伝説の活動家」とも言われる人です。このUFWのスタッフの1人に、マーシャル・ガンツという人がいます。このマーシャル・ガンツの元でCOを学んだ鎌田によってCOJは作られます。この経緯をこの対談と同時に集録される論文に書きますので、そちらもお読み下さい。

それでしたら京都市職労の福本さん、お願いします。

福本　そうですね、メッセージとしては、今の組合が大事で、何とかしたいというふうに思っているのであれば、力づくで10年かかって変えられないことが、COを入れることで1年、2年とかで、ちょっといい変化が生まれるっていう実感を私たちは持っています。やっぱり問題意識を持っている人にも、私はそれを感じて欲しいなと思います。それは時間とコストでメリットがあると。もし、自分だけでは怖いと思うのであれば、同じ問題意識を持っている人と一緒にCOを学ぶのがいいなと思っています。大阪府職労の保健師増員キャンペーンも小松さんだけじゃなくて、COを学んだ人が周りにいたから、キャンペーンに踏み出せたという側面もあると思います。まず、COをみんな学びながら仲間を作るのがいいのではないかなと思っています。

伊藤　ありがとうございました。京都府職労連の高橋さん、お願いします。

高橋　はい。COでこれだけ変えてきた、みたいなことを胸を張って言えるような立場ではないと私自身は思っているの、メッセージと言ってもあれなんですけど。ただ、労働組合なり、今、組織、あり方を変えられることができる、その可能性があるのは、もうCOしかないというふうに思っていて、これをどう活かすかということが、本当に大事だなと思います。たぶんいろんな、COに関する鎌田さんの本とか、漫画も出されて、たぶん読んでる人はいるかなと思うんですけど、やっぱり読んでるだけではわからなくて、それこそ体験型のワークショップを受けないと身につかないと思います。百聞は一見にしかずなので、ぜひ足を踏みだし、一緒に変えていきたいというのが私の思いです。以上です。

伊藤　本日は皆様お忙しい中ありがとうございました。

CO 座談会を終えて

伊藤大一（大阪経済大学）

視点をどこにおくのか？

CO 座談会を終えて、気がついたことを最後に書いておきます。まず、COを導入した経緯、背景として労働組合運動の退潮があります。「このままでは、組合が衰退する一方だ」という強烈な危機感です。この状況を突破する「何か」をみな探していました。このような背景のもとで、注目されたのがCOでした。COと労働組合の関係は、本号の「アメリカ労働運動とCOとの関係」に書きましたので、そちら

をお読み下さい。

COを導入した組合に起きた変化の中で、共通しているのは「視点をどこにおくのか」ということです。典型的には、労働組合の定期総会の議案書ですが、だいたい構成は次のようになっています。まず、情勢論が議論され、次に各労働組合の課題・任務が明確にされ、最後に個人レベルでなすべきことが議論されます。これは、まず客観的な政治状況や労働運動を取り巻く状況を分析し、その分析から運動の課題を

明確にして、その課題を克服するために、各組合、組合員レベルでの活動方針を明確にする、という考え方を背景にしています。

これは科学の叙述（書き方）として正しいです。しかし、人間の認識（考え方）の発展はこのようなでなく正反対に発展します。つまり、各個人の疑問点から出発して、その疑問点がなぜ、どうして、どのようにして、わたしたちの眼前で展開されるのか、どのようにすればその問題は解消されるのか、と発展するのです。

COはこの個人の感じる疑問を大事にし、それを出発点にして、人々を問題解決の主体にしていく点に特徴をもった手法です。しばしばみられるような、「組合の方針を個人に下ろす」スタイルでなく、個人の問題関心を出発点として大事にします。だから、人々の認識の発展は、COのスタイルで発展するのであって、議案書のスタイルで発展するものではありません。もちろん、議案書のスタイルは科学の叙述（書き方）として正しい方法です。この点を取り間違えると、「上意下達」的な運動スタイルになりがちになります。まずこの点に注意しましょう。

実践をどうするのか？

もちろん、私を含めて私が書いたことを簡単に実践できません。日々の活動に追われる中で、何とか労働組合を維持し、新しい仲間を増やしていくことで精一杯です。それでも現実には退職等によって減った組合員を、新規加盟で維持することもできずに、組織の退潮に歯止めを

かけられていません。

大阪府職労の小松委員長が言っているように、「COのキャンペーンを実践もしないで、若い人を組織しようなんておかしい」というのは全くその通りです。大事なことはCOを用いたキャンペーンの実践です。対談でもふれたように、キャンペーンの実践はたいへんな労力を必要とするでしょう。しかし、たとえ「失敗」してもいいのです。そこから次の運動実践のヒントが与えられるならば、それで問題ないのです。ならば、COを用いたキャンペーンを実践するために、何が必要なのでしょう。それは組合員の感じている疑問、要求だろうと思います。

1992年に施行された育児休業法によって、育児は権利として制度化されています。しかし、この法律は1965年に電電公社（現：NTT）の労働組合によって勝ち取られた育児休業制度を出発点にしています。これが他の企業にも波及して、制度化されて育児休業法に発展しました。この制度を求める女性労働者達は、自らの要求のために主体者として自ら立ち上がって権利を獲得したのです。

COも人々、労働者の要求や疑問を大切にしてい、そこから出発して、人々をエンパワーし、主体にしていくための手法です。困難な局面の中だからこそ、この局面を変える可能性のある手法から労働運動発展のヒントを受けとってみませんか。この対談に刺激を受けて、労働組合活性化のために、COの導入、キャンペーンを実践に踏みだすことを願ってやみません。

アメリカ労働運動と CO との関係

—1960 年代における UFW の成功事例から—

伊藤 大一

はじめに

現在、全労連に加盟している労働組合によって注目されている手法がある。それがアメリカで発達したコミュニティ・オーガナイズング（以下、CO とする）であり、労働組合運動に活性化をもたらす手法として注目されている。CO を取り入れた活動として、大阪府関係職員労働組合（以下、大阪府職労とする）の保健師増員キャンペーンがある。このキャンペーンは、コロナ禍のもと、保健所機能向上のために各保健所に保健師 1 名と事務職員 1 名の増員を求めたキャンペーンであり、増員に成功することになった。

この大阪府職労によるキャンペーンは、労働組合に敵対的な府政のもとで、CO の手法を取り入れ、広範囲な市民との連携のもと、画期的な成果をもたらした。このキャンペーンは、CO の手法採用のみでなく、社会運動的労働運動（Social Movement Unionism 以下、SMU とする）の萌芽として評価できよう。

SMU とは、1995 年 AFL-CIO 会長選挙で改革派のスウィニーの勝利によって注目を集めた労働運動の潮流である。SMU は、従来の白人・中間階級・男性の既得権益を維持するビジネス・ユニオニズムの潮流を批判して、女性・非正規・マイノリティの労働者組織化を重視し、社会正

義の実現など労働運動の目的の再定義を目指す点に特徴を有している（鈴木 [2005]）。このように、アメリカ労働運動の潮流の中に、労働運動再活性化を目指す潮流があり、その潮流によって採用されている組合活性化手法が CO であると言える。

ただ、一方で CO がアメリカで発達した組織化手法であることから、その有効性に疑問を感じる活動家がいることも事実である。そこで、本稿は、現在注目を集めている CO の出発点、アメリカ労働組合との関係、とくに UFW（全米農業労働者組合）での CO の活用事例を報告したい。

結論を先に述べると、CO は戦前にアメリカの労働組合 CIO（産業別会議）の組織活動に刺激を受けて、労働運動で採用されていた手法を地域コミュニティ組織化に応用し、誕生した手法である。ただ、戦後 CIO は AFL と合併し、AFL-CIO（アメリカ労働総同盟・産業別労働組合会議）となった。AFL-CIO は保守化し、白人・中間層・男性の利益確保を中心とする労働運動、ビジネス・ユニオニズムへの指向を強め、ベトナム反戦運動や公民権運動と距離をとり、場合によっては敵対的な関係となった。そのため、AFL-CIO と CO も疎遠となった、その例外が CO のオルガナイザー、セサール・チャベスに率いられた UFW の運動であった。本稿では、この内容について詳しく、展開したい。

1 COの出発点とアメリカ労働組合運動の関係

CO とは何か、と説明するのは非常に困難である。なぜならば、CO は地域コミュニティ組織化手法であり、多民族国家、移民社会アメリカを背景として生み出された手法だからである。さらに、CO は、政治活動をせずに地域の貧困問題等の社会問題のみに取り組む「流派」、社会福祉の分野で発達した「流派」など、様々な方向に発達し多様化している。

現在、全労連に採用されている「流派」は、コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン（以下、COJ）により日本社会に紹介された。この流派は、UFW の幹部であったマーシャル・ガンツに起源を持つ。ガンツは、2023 年現在、ハーバード大学ケネディ大学院でリーダーシップ論を教えており、2008 年のアメリカ大統領選挙でオバマ陣営の選挙活動に、CO を導入したことから、日本でも CO が知られるようになった。遠藤他 [2012] は、CO と労働組合との相違を次のように述べている。

「このモデル（CO のこと－筆者注）は、アクターを労働組合に限定しない。コミュニティを基盤として、労働者とその家族、地域住民、企業経営者をアクターとする。アクター間の利害調整の内容は、労働条件に留まらず、雇用創出、住環境、職業訓練、人権、教育問題など地域を取り巻くさまざまな問題を包括する。……（中略）……コミュニティ・オーガナイザーに求められる重要な能力は、その地域の大多数の人の参加を促すことができる人物を見いだしてリーダーとなるよう説

得することにある。目指す組織は中央主権型の全国組織でなく、地域に根ざしたボトムアップ型の小規模なものである」（遠藤他 [2012]、pp.51 - 52）。

そもそも CO は、1930 年代にアメリカ・シカゴで、ソール・アリンスキーによって作られた（遠藤・筒井・山崎 [2012]）。そして、1940 年にアリンスキーは、CO を用いて地域コミュニティ問題を解決する組織として、また CO を広める組織として工業地域振興事業団（以下、IAF とする）を設立した。注目を集めた IAF による CO の戦術としてウェザーズ [2010] は、「IAF 傘下の団体は、スト、ピケ、ボイコット、座り込み等、労働団体が使う戦術をコミュニティ活動の場に適用するのがうまいので評判になった」（pp.196 - 7）と述べている。

このように、アリンスキーは、労働組合の戦術を地域コミュニティ組織化に応用して CO を作りだした。アリンスキーが影響を受けた労働組合は、AFL-CIO を形成する CIO であった。ここで、AFL-CIO の歴史を簡単に書いておこう。

1886 年に、印刷工組合、葉巻製造工組合、鋳型工組合、大工組合などを中心として AFL が結成された。AFL の特徴は、熟練労働者中心の職能組合の連合として誕生した。いまから約 150 年前であり、日本は明治 19 年であった。当時は機械工業も未発達であり、機械の性能でなく、職人の能力・熟練に依拠して生産をおこなっていた。そのため、熟練労働者の交渉力は強く、この交渉力を背景に、AFL は団体交渉を通して労働条件向上をめざしていた。AFL はこのように熟練工の労働条件維持・向上を目的にしていたために、非熟練工や黒人、女性については組合加盟を認めなかったり、加入させたとしても

熟練工よりも一段低い位置に位置づけたりするなど差別的な態度をとった（長沼 [2004]）。

しかし、20 世紀になり、資本主義の発展にともない、機械の性能も向上し、これまでのように職人の熟練に依拠することなく、未熟練労働者を雇用することで、生産を実施できるようになった。その象徴が GM に代表される自動車産業である。このような変化に対応して、熟練労働者を中心とした職能組合でなく、その産業で働く未熟練労働者を組織しようとする産業別労働組合への志向が AFL 内で明確となりはじめた。

この対立が 1935 年に表面化し、自動車、ラジオ、アルミ産業の各労働組合により、ジョン・ルイスを中心として CIO が AFL 内において結成された。この動きに対して AFL は CIO に解散を命じ、翌 36 年に AFL は CIO を事実上追放し、AFL と CIO に分裂することになった（正式に CIO が組織として発足するのは 1938 年）。同時に、1935 年はルーズベルト大統領によって、ワグナー法が制定された年であった。このワグナー法によって、アメリカ労働組合には労働三権が保障されることになった。

この CIO を一躍有名にしたのが 1936 年の GM フリント工場でおこなわれた UAW（全米自動車労働組合）のシットダウン・ストライキである。CIO 加盟の UAW はこのストライキに勝利し、GM に労働組合を認めさせた。このシットダウン・ストライキの意義は、イギリスの熟練労働者組合が行うウォーク・アウトと呼ばれるストライキの形態と比較するとよくわかる。工場などから職人達が立ち去り、生産を止める形態のストライキがウォーク・アウトとよばれる。熟練労働者が立ち去ったあと、彼らの技能に依存していた工場は生産を続けられなくなる。

このように熟練労働者の技能を前提におこなわれるストライキが、ウォーク・アウトと呼ばれる（熊沢 [2013]）。

しかし、資本主義の発達によって、機械の性能が向上し、熟練労働者でなく、未熟練労働者でも生産ができるようになると、このウォーク・アウトは効力を失ってくる。なぜならば、工場にスト破りの未熟練労働者（代替労働者）を導入し、生産が続行されるためである。当然、ストライキに参加した労働者は解雇の憂き目に遭う。そこで編み出されたのが機械の近く、生産ラインに座り込むシットダウン・ストライキであった。これは生産ライン、大規模になると、工場全体に「籠城」して、生産を止めるとともに、スト破りの労働者導入を阻止するストライキの形態である。

1936 年 GM フリント工場のストライキは、86 日間にわたって工場を封鎖して、GM に労働組合との団体交渉を迫った。もちろん、この間、食料などの援助物資が CIO やストライキ労働者家族の援助のもと工場内に運び込まれた。GM は、GM に雇われた警備隊や警察などに依頼して、労働者を工場から強制的に排除しようと試みたが、強行すると GM のフリント工場に火災などの被害発生のおそれ実行できなかった。州知事の仲介もあり、ついに GM は UAW を交渉相手と認め、団体交渉の席に着いた。この勝利が、UAW、そして CIO の名を一躍有名にした。

資本主義社会の発展による機械の発展、それに合わせた熟練の解体、そして、未熟練労働者の労働条件向上の要求を背景にして CIO は発展してきた。未熟練労働者の運動は、熟練に依拠できないために、ストライキ、ピケ、ボイコットなど広く聴衆に訴える戦術を採用した。これ

らの戦術を参考に、労働運動でなく、地域の貧困問題解消などに応用したのがCOの出発点であった。

COを生み出したアリンスキーは、CIOから労働組合の戦術を学びCOをつくったが、なぜ、アリンスキーは労働組合でなく、COという地域コミュニティを組織するという手法を必要としたのか。この点について、石神〔2021〕によると、アリンスキーは「労働者が仮に賃上げに成功したとしても、家賃や食費、医療費の高騰と引き換えならば、それは意味がない」と考えたとしている（石神〔2021〕、p.51）。

つまり、アリンスキーはアメリカ、シカゴという都市を念頭に置いた場合、問題の本質を低賃金などの労働問題でなく、カソリック、プロテスタント、白人、黒人、アイルランド系、イタリア系、東欧系など様々なバックグラウンドを持ち、同じグループ同士で集住し、対立し、相互不信で、お互い連絡を取ろうとしない、地域コミュニティのあり方に問題の本質を認めたと言えよう。そのために貧困問題など共通の課題を解決するために、異質な人々同士をつなぎ合わせ、一つの大きな「力（Power）」にするためにCOという手法、そしてオルガナイザー集団を育成しようとした。このような理由から、アリンスキーは労働運動でなく、COとそのオルガナイザー集団育成のためにIAFを作り、社会問題解決を図ろうとした。

このように、COはCIOの運動に刺激を受け生み出された。このためCOとCIOに代表されるアメリカ労働運動は密接な関連を有していたと言えよう。しかし、戦後、アメリカ労働運動とCOとの関係は疎遠な関係に変化していく。その変化に関係するのがワグナー法を修正した1947年のタフト・ハートリー法である。ワグ

ナー法が労働組合に寛容過ぎていと主張する共和党などを中心として、トルーマン大統領の拒否権を乗り越えて成立した法律である。このタフト・ハートリー法によって、ワグナー法は修正され、これまでなかった使用者でなく労働組合の不当労働行為の新設や労働組合幹部に「共産主義者でない」ことを宣誓させるなど、反労働組合的な内容であった。

さらに、戦後、冷戦の開始により、反共主義的な動向は強まり、その影響の中、CIOは共産主義的とみなした全米電気ラジオ機械工労働組合など複数の組合を1948年にCIOから追放した。このように未熟練労働者を組織化する革新的な労働組合の連合として生まれたCIOは、徐々にそのみずみずしさを失っていった。

そして、1955年に、CIOはAFLと合併し、AFL-CIOが成立した。AFL-CIOの成立によって未熟練労働者組織化によって注目を集めたCIOの先進性は失われ、白人・男性・中流階級の権利を守るビジネス・ユニオニズム潮流が強まることになった。特に、1960年代には、AFL-CIOは公民権運動やベトナム反戦運動に敵対的な態度をとるようになり、保守化し、そのため、COとの関係も疎遠となることになった。

2 COを用いたUFWの成功事例

このように、アメリカの労働組合運動とCOは戦後疎遠な関係となった。その例外がCOのオルガナイザーでもあったセザール・チャベスによって率いられたUFWの運動であった（吉木〔2014〕）。なお、UFWは何度か名称を変更しているが煩雑となるために、本稿ではUFWで統一する。

1927年にメキシコ系移民農業労働者の両親か

ら生まれたチャベスは、1952年にアリンスキーによって設立されたCSO（コミュニティサービス組織）に加わり、COの手法を身につけた。CSOはカリフォルニア州でメキシコ系コミュニティを組織化し、有権者登録、貧困対策などをおこなっていた。しかし、1962年にチャベスはメキシコ系農業労働者の組合結成に特化するべきだと主張し、CSOを去り、カリフォルニア州デラノでUFWを設立した。

カリフォルニア州では、多くの労働者が農業に従事している。しかし、農業労働者は収穫や種まきの時のみに集中して労働に従事する季節労働者であり、さらに中国系、日系、フィリピン系、メキシコ系など多くの移民労働者達からなり、労働組合の組織化が非常に困難であった。AFL-CIOは1959年に傘下の労働組合AWOC（農業労働者組織化委員会）に多額の組織化資金を提供して農業労働者の組織化を命じた。

しかし、農業労働者の組織化に成功したのは、AFL-CIOからの支援を受けたAWOCでなく、独立系で財政力にとばしいUFWであった。UFWは1965年から66年にかけて生食用ブドウ農園を対象に全米の主要都市でボイコット（不買運動）を展開し、さらにワイン用ブドウ農園を所有していた大手酒造企業であるシェンリー社をボイコット対象に加えた。そして1966年シェンリー社との間で団体交渉を経て、労働協約締結に成功した。UFWはこの成功を皮切りに、次々と農業労働者を使用している企業と労働協約の締結に成功し、農業労働者の組織化に成功した。この事態を受けて、AFL-CIOは同年UFW主導のもとにAWOCを合併させ、UFWをAFL-CIOの労働組合として承認した。さらにUFWは1975年にカリフォルニア農業労働関

係法を成立させ、アメリカではじめて農業労働者労働組合に対する法的な保護を与えることに成功した（中川 [1997]、黒田 [2000]）。

なぜ、豊富な組織化資金を持ったAWOCでなく、独立系で財政力に乏しいUFWが農業労働者の組織化に成功したのであろうか、その背景にCOはどのように関係していたのであろうか。この問いに答える論文が当時のUFW幹部であるマーシャル・ガンツによって書かれたGanz [2000]である。「資源と多様な対抗策：1959年から1966年におけるカリフォルニア農業労働者組織化における戦略的能力」と題されたガンツの論文によると、AWOCは白人農業労働者中心の組織化を目指した一方で、UFWはカソリックやプロテスタントなど宗教団体、学生団体、キング牧師に代表される公民権運動と連携し、SMUとしてメキシコ系農業労働者の組織化に成功したとする。

AWOCはフィリピン系農業労働者を多く組織していた労働組合であったが、会長は白人男性であり、組織化の主要なターゲットを白人男性農業季節労働者にしていた。そもそも、カリフォルニア農業労働者の中で白人労働者は少数派であり、さらにAWOCはメキシコ系労働者を、スト破りと見なし脅迫と暴力を用いた。その結果、AWOCのオルグが逮捕・収監され、AWOCに対して罰金が科される事態となった。このようにAWOCによる組織化は進まなかった。

一方、メキシコ系農業労働者を組織するUFWにとっても、ストライキによって広大な農地全体をピケット・ラインで封鎖し、スト破り労働者を就労させない、ということは不可能であった。そこで、UFWは全米の主要都市で、生食用ブドウおよびシェンリー社製品のボイコット（不買運動）を展開した。UFWは全米

各地にボイコットの呼びかけをおこなったときに、農業労働者ばかりでなく、SNCC（学生非暴力調整委員会）の協力のもと学生ボランティアも各地に派遣しボイコットの呼びかけた。各主要都市では、カソリック、プロテスタントなどの宗教団体のネットワークを利用することで各宗教組織が受け入れに協力した。

そしてUFWの運動に最も大きな影響を与えた連携先がキング牧師に率いられた公民権運動であった。差別され劣悪な処遇を強制されている黒人達の地位向上を求めるのが公民権運動ならば、差別され劣悪な処遇を強制されているメキシコ系農業労働者の地位向上を求めるのがUFWの運動である、との構図をUFWは作り上げることに成功した。UFWの運動は、単にメキシコ系農業労働者の処遇改善を求める運動でなく、宗教団体、学生団体そして公民権運動との連携によって社会正義を求める運動として展開したのであった。

その象徴が1966年3月から4月にかけておこなわれたカリフォルニア州デラーノから州都サクラメントまでの行進である。これは前年3月にアラバマ州セルマから州都モントゴメリーまで行進した公民権運動のセルマ大行進にそのイメージを重ね合わせていた。社会正義を掲げる社会運動と対立し企業の評判を落とすことをおそれたシェンリー社は、この行進の最中、UFWと交渉に入ることを表明し、1966年6月にUFWとシェンリー社の間で労働協約が締結された。この後、UFWが他の企業と労働協約を次々締結していくことは先に述べたとおりである。

このようにUFWの運動は、ベトナム反戦運動や公民権運動から距離をとり、白人・中間階級の組織化に熱心なビジネス・ユニオニズム路

線を強めていたAFL-CIOの中で例外的な運動であった。この背景には、チャベス自身メキシコ系労働者であったこともあるが、その組織化手法に他団体との連携を重視し運動を展開するCOの影響が認められる。しかし、その後、1980年代前半にはチャベスは変質し、有能なオルグをUFWから次々追放した。ただこのとき、UFWの運動の経験とCOのノウハウを身につけた多数のオルグが、SEIUやHERE（現在はUnite Here!）に移籍し、SEIUやHEREによるSMU実践に影響を与えた（ウェザーズ [2010]）。

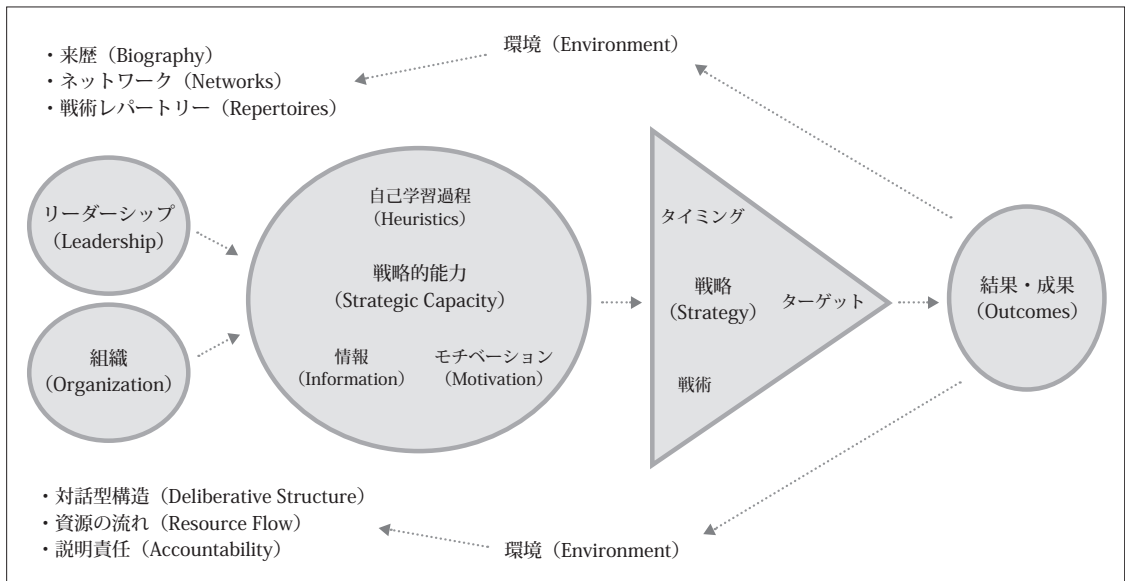
ガンツもこのときにUFWを離れ、ハーバード大学に戻り、2022年現在ハーバード大学ケネディ・スクール（公共政策大学院）で上級講師としてCOを用いたリーダーシップ論・組織化理論を教えている。このGanzのもとで、COを学んだ鎌田によってCOJは設立された（鎌田 [2020]）。

3 マーシャル・ガンツによるCOの枠組み

以上がUFWの組織化の過程であるが、ガンツの論文には、このUFWの組織化におけるより抽象的な、分析的フレームワークについて述べられており、戦略過程モデルとしてモデル化している（図表）。この戦略過程モデルについて最後に述べたい。ガンツの念頭には、なぜ、資金も豊富なAWOCが組織化に失敗する一方で、UFWは成功したのか、両者の戦略を分けたのはなにか、という問題意識がある。

端的に、このモデルの結論を述べると次のようになる。多様性を持った「リーダーシップ」と「組織」を根源として、運動組織内に「戦略的能力」が培われる。この戦略的能力をもとに、

図表 ガンツの戦略的過程モデル



出所：Ganz[2000], p.1006 より。

このキャンペーンにおいて適切な「戦略」が立案され実施される。そのキャンペーンの「結果・成果」が生まれ、「環境」に変化が生じる。変化した環境からリーダーシップと組織に影響し、その両者に変化が生まれる。この循環である。戦略、戦略的能力、そしてリーダーシップ、組織の順でより詳しく説明すると次のようになる。

この図表のモデルにおける結果・成果 (Outcomes) を生み出す戦略 (Strategy) としてガンツは次のように述べている。「戦略とは、わたしたちの資源を、目的を実現するための力 (the power) に造り替えることで、どのようにして、わたしたちが持つものを、わたしたちが必要とするものに、変化させるかである。…… (中略) ……戦略とは、ターゲティング (targeting)、タイミング (timing)、戦術 (tactics) についての特定の選択を一つの方向へと『まとめ上げる』 (framing) ことである」 (Ganz [2000], p.1010)。このように、ガンツは戦略を、いま持っている資源を活用し、要求を

実現する力に変えることであり、具体的には、何を対象にし (ターゲティング)、効果的なタイミングで、どのような方法で (戦術)、この3つを包括的に勘案し戦略を実施することで要求実現するとしている。

さらに、効果的な戦略を生み出す背景として、戦略的能力 (Strategic Capacity) を指摘している。この戦略的能力は、情報 (Information)、自己学習過程 (Heuristics)、モチベーション (Motivation) からなる。情報とは、諸問題に対応してきた解決策のことであり、これが豊富にあるほど、安易に諸問題に対応出来る。自己学習過程 (Heuristics) とは、これまでにない新しい問題に直面したときに、リーダー達によって導き出される新しい解決策作成過程のことである。前例のない事態に対して、リーダー達は状況を創造的に分析し、これまでの対応策 (情報) も活用しながら新しい対応策を導き出す。モチベーションは創造的アウトプットに対して必要不可欠なものである。また、動機付けられ

た（モチベートされた）活動家は必要な知識や技能の獲得に対して、そうでない人々よりも、より貪欲である。さらに、成功するリーダーシップを持ったチームは時間がたつにつれて、より良い結果を出す理由は、成功こそが、組織全体のモチベーションそのものを高めるためである。この3要因により、戦略的能力は構成されている。

ガンツは戦略的能力を生み出す要因としてリーダーシップと組織（Organization）の2要因を挙げている、さらにリーダーシップの構成要因として来歴（Biography）、ネットワーク（Networks）、戦術レパートリー（Repertoires）を指摘し、組織の構成要素として、対話型構造（Deliberative Structure）、資源の流れ（Resource Flow）、説明責任（Accountability）を指摘している。

ガンツは戦略的能力を生み出すリーダーシップを個人による決定でなく、指導者チーム全体の相互作用によって発生するものと捉えている。そのために来歴（Biography）とは、ジェンダー、宗教、世代など多様なバックグラウンドを持った人々の相互作用を意味している。さらに多様な背景を持った指導者チームのもつ、様々な社会的ネットワークの活用、様々な戦術レパートリーの多様性を強調している。具体的に述べると、AWOCのリーダーは白人男性達であり、そのネットワークもまた彼らの持つ戦術レパートリーも限定的なもので、経験主義的なもので、創造的なものでなかった。

一方、UFWにおいて、チャベスはメキシコ系アメリカ人であり、ガンツはユダヤ系アメリカ人であるなど、人種的多様性もあり、チャベス自身COのオルガナイザーであり、労働組合出身でないなど、UFWの指導者チームは多様

性をもっていた。さらに、公民権運動とのネットワークを構築し、公民権運動の戦術レパートリーをUFWの運動に応用して成功を収めた。

戦略的能力を生み出す組織（Organization）とは、対話型構造、資源の流れ、説明責任からなる。対話型構造とは、上意下達の官僚的な組織構造でなく、組織の多様性を尊重して、様々なメンバーとコミュニケーションをとり、意見を吸い上げる構造のことである。この対話型構造を持つ組織は、官僚的な組織よりも、より革新的な戦略を生み出すことができるとしている。資源の流れとは、資金だけでなく、人的ネットワークを含めた様々な資源を利用できる組織の仕組みのことである。さらに、ガンツは、資金に依拠した決定よりも、人に依拠した決定の方が、より戦略的能力を向上させると指摘している。説明責任はリーダーや指導者チームの選出方法に関わることで、官僚的でなく、民主的なプロセスでリーダーを選出することである。

ガンツの認識の枠組みを示している図表をまとめると、組織の多様性を根拠にして、多様なメンバーの持つ人的ネットワークなどの資源を活用することが最も重要視されている。言い換えると、いま現在持っている資源を見つけ出し、それを活用し、要求を実現する「力（the power）」に変えるといえよう。それがこの図表では、リーダーや指導者チームの属性としてリーダーシップと、制度化された組織形態としての組織に分けられ、このリーダーシップと組織が原動力となり、戦略的能力を生み出す。この戦略的能力は、情報（Information）、自己学習過程（Heuristics）、モチベーション（Motivation）に媒介され、具体的な戦略（Strategy）となり、タイミング、ターゲットそして戦術を加味し、戦略は実行に移される。実行された戦略は、な

んらかの結果（Outcomes）を生み出し、その結果を総括し、結果によって生じた変化に対応して、また新たな循環が始まる。ガンツは、運動の戦略の策定と実行を以上のようなイメージで持っているようである。

おわりに

本論で明らかにしたことは次の3点である。

第1に、COの成立とアメリカ労働運動の関係である。COは戦前、未熟練労働者を組織しようとしていたCIOの戦術に刺激を受けて、その手法を地域コミュニティ組織化に応用することから誕生した。このように、COはアメリカ労働運動から生まれた組織化手法であった。しかし、戦後、AFL-CIOの成立にみるように、アメリカ労働運動は保守化し、公民権運動、ベトナム反戦運動と敵対的な関係になり、COとの関係も疎遠となった。

第2に、例外的に、1960年代に、COとアメリカ労働運動の成功事例がUFWによる農業労働者組織化の事例である。カリフォルニアでメキシコ系農業労働者組織化に取り組んだUFWはCOを労働組合運動に組み込み、キング牧師に代表される公民権運動をはじめとして、社会運動と連携して大きな成果を上げた。

第3に、UFWの運動を総括したガンツのCOの抽象的な枠組みを示した。ガンツは、成功する組織と成功しない組織を比較し、成功する組織の根底に多様性とそれを活用とするリーダー層の意識的とりくみと、それを保障する制度的組織の存在を指摘する。この両者は、戦略的能力を経て、具体的な戦略として実施される。このようにガンツはCOを用いた組織の成功の根底に多様性とその活用を強調している。日本の労働組合運動を振り返ってみても、女性や若者の意見を組合活動に反映させる「意識」だけでなく、制度的保障など参考になる点が多数あると言えよう。

（いとう たいち・大阪経済大学准教授、
労働総研理事）

【参考文献】

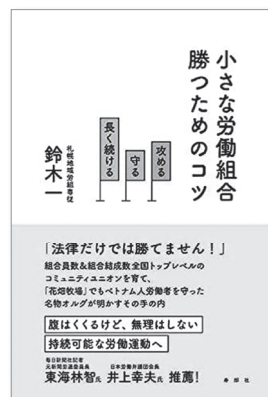
- ・石神圭子 [2021] 『ソール・アリンスキーとデモクラシーの挑戦』 北海道大学出版会
- ・ウェザーズ、C. [2010] （前田尚作訳）『アメリカの労働組合運動』 昭和堂
- ・遠藤公嗣・筒井美紀・山崎憲 [2012] 『仕事と暮らしを取りもどす』 岩波書店
- ・遠藤公嗣他 [2012] 『アメリカの新しい労働組織とそのネットワーク』 労働政策研究・研修機構
- ・鎌田華乃子 [2020] 『コミュニティ・オーガナイズング』 英治出版
- ・Ganz, M. [2000] "Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966", *American Journal of Sociology* 105 (4) pp.1003-1062
- ・熊沢誠 [2013] 『労働組合運動とはなにか』 岩波書店
- ・黒田悦子 [2000] 「メキシコ系アメリカ人と労働運動」 五十嵐武士編『アメリカの多民族体制』 東京大学出版会
- ・鈴木玲 [2005] 「社会運動的労働運動とは何か」『大原社会問題研究所雑誌』 No.562・563、pp.1-16
- ・長沼秀世 [2004] 『アメリカの社会運動—CIO史の研究』 彩流社
- ・中川正紀 [1997] 「『農業労働関係法』の制定を求めた農業労働者の闘い」『札幌学院大学人文学会紀要』 第60号、pp.237-260
- ・吉木双葉 [2014] 「米国カリフォルニア州におけるセサル・チャベス主導の農業労働者運動」『ラテンアメリカ研究年報』 No.34、pp.65-98

書評

鈴木 一

『小さな労働組合
勝つためのコツ』

(寿郎社、2022年 1800円+税)



近間 由幸

はじめに

ゼミの受講生からの質問で、「労働組合はどうやったら結成できるのですか？」と質問を受けたことがある。労働組合法上の条文に基づいて言えば、2人以上の労働者が自主的に結成したという事実があれば組合を結成できたことになる、と説明できる。しかし、何をもって結成したことになるのか、結成した労働組合を通じてどのように職場の問題を解決したらよいのか、あるいは自分が労働組合を職場で一から作ろうと思ったとき、具体的なプロセスをイメージして人に説明できるのか、ゼミ生から質問を受けたとき筆者はうまく説明することができなかった。

大学の講義で労働組合について取り上げる際、多くの場合には労働組合にかかわる法律を根拠にしてその役割を説明するか、労働組合の歴史的な事実関係を取り上げることになる。しかし、これらは労働組合を通じて今まさに自らが直面している課題を解決したいと考えている人に、その答えを提供するものであるとは必ず

しも言い難い。本稿で取り上げる著書『小さな労働組合 勝つためのコツ』は、冒頭で取り上げたような問いに対して答えを提供する内容、すなわち組合結成から団体交渉に至るまでの具体的な戦略に関する解説書となっている。本書の第2章でも述べられているが、「組合結成と山登りは似て」おり、手続き上は簡単でも、実際に結成するとなると様々な困難が生じるため、「素人だけで進めるのは大変危険」であるとされている。組合結成を歓迎する経営者はまずいないからだ。以下では、本書の内容を紹介し、労働運動論から見た本書の意義について考えていく。

1 内容紹介

本書の著者は、札幌地域労組の組合専従である鈴木一氏である。札幌地域労組は、1974年に結成され、札幌市および近郊に80の支部、2,200名の組合員を擁する。本書は、著者の経験をもとに、労働相談から組合結成に向かってどうアプローチしていくのか、組合結成後に頻発する不当労働行為をどう乗り越えていくの

か、不当労働行為に対してどのような反撃ができるのか、組合と対峙する使用者側の弁護士とどう渡り合うべきなのか、などを解説している。また、その内容は個人で加盟できる労働組合——コミュニティユニオン（地域労組）の専従のオルガナイザー（組合員を指導したり組織化したりする役目を持つ人、以下「専従オルグ」と記載）の立場からのものとなっている。

本書は全13章構成となっているが、以下では各章の概要を順に取り上げていくよりも上記の問題をトピックとして取り上げ、著者の戦略の全体像を捉えることを試みたい。

○労働相談から組合結成に向かってどうアプローチしていくのか

本書によれば、労働組合とは、「より働きやすい職場、働きがいのある職場を目指すことが目的の団体」（16頁）である。そのため、経営者との対立を最初から目的にしている相談に対しては本当に組合結成が必要なのかどうかを慎重に判断している。理論上は2人から組合結成は可能であるが、極端な少数組合はよほど信念の強い当事者でなければ組織維持が大変となるためお勧めしていない。そのため、著者は労使関係の確立に結び付くのかどうか、最初の面談の段階で見極め、今後の道筋を立てておくという。緊急の駆け込み事案であれば、職場での支部組合結成を目指すのではなく、相談者を札幌地域労組に個人加盟させて交渉を行っている。

第2章では、組合結成の準備から組合結成大会に至るまでのプロセス、および使用者側への通知の方法について解説されている。組合結成に向けて具体的に動き出したら、まずはコアになるメンバーで「結成準備会」を作ることとなる。準備会の会合では職場の全体像を把握する

ために、組織図を作成する。この組織図は、経営者が職場で作成している組織図や連絡網を参考にするが、それらを職場から持ち出すことが難しい場合には相談者に同じ職場の構成員の年齢、地位（正社員か非正規か）、勤続年数などをメモしてもらい、そのメモを組織図として活用する。そして、「◎」、「○」、「△」、「×」などの記号を使って、仲間になってくれそうな人かどうかを書き込んでいく。

結成準備の段階では、専従オルグが相談者やその仲間に「労働者の権利」と「不当労働行為制度」について教える。ここでは、抽象的に労働基準法や労働組合法を取り上げてはだめで、これから組合を作ろうというときには、相談者の理解度に合わせていろいろなことを説明する技術が必要とされる。例えば、「労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである」（労基法2条）と定められている「労使対等の原則」を教える際には、労使が対等な立場で決定できると想定されている「絵に描いた餅」状態の法律をあえて説明し、「本当にこの法律が守られたらすごいよね」と思ってもらうことから始めているという。そのうえで、どうやったらこれを「食べられる餅」にすることができるのか…となったところで、労働組合を登場させることで、相談者やその仲間たちに労働組合を結成する意義について理解を深めてもらえるように工夫している。

このようにして組合結成までに職場で仲間を作りつつ、組合結成の噂が使用者側に伝わりそうになる前の頃合いを見計らって結成大会の日程を設定することとなる。組合員が増えるほど情報は漏れやすくなるからだ。さらに組合結成と同時に、使用者側に団体交渉を求めていくことになる。その際、まず何について交渉するか

が非常に重要となる。要求項目は、組合員がもっとも改善を求めていること、緊急性の高いことを優先して4～5項目程度に絞っておく必要がある。この要求項目の具体例は、団体交渉について取り上げた第4章で詳細に取り上げられている。

組合結成大会までに用意する文書は、①組合結成通知書、②労働組合法へのご理解のお願い、③団体交渉の申入書（要求書）、④基本労働協約案の4つである。本書の第2章では、これら4つの文書の見本が見開きで掲載されている（34-41頁）ため、どのように書類を作成する必要があるかの参考になる（ただし、労働組合を結成したばかりの段階では専従オルグが作成すべきであるとしている）。

組合結成通知書を作成する際には、「自分が組合加入したことを会社に明かしたくない」と尻込みする組合員が出てくることもある。しかし、著者は“腹をくくる”という意味でも名前を出すべきだとしている。札幌地域労組も、組合員の名前を伏せたまま組合結成に臨んでいた時代があったそうだが、このやり方はリスクを伴うという。例えば、名前を伏せた非公然組合員に嫌がらせが始まった際に、組合員であることを知らなかったがゆえに不当労働行為ではないとする使用者側の主張がまかり通ってしまう場合がある。このため、名前を伏せることは、いざというときに組合員を守れない事態にもなりえ、さらには当事者がビビっているのを使用者側に悟らせてしまうと著者は述べている。

組合結成通知書の文書を手渡す際は、アポなしの突然の訪問になる。その場合、必ずしも経営者に直接面談できなくても管理者に渡すか、誰も適任者がいなければ事務員に名刺と文書を渡し、後で連絡をくれるよう伝言する。法的に

は、これで使用者側に結成を通知したことになる。このとき、使用者側が組合結成を回避しようと画策することもあり得るが、専従オルグ抜きで勝手に組合員と交渉を始めないよう、使用者側に対し、「正当な団体交渉が始まる前の個別の交渉や、誰が首謀者かと探るようなことをしたら、ただちに不当労働行為として訴えます」と少しきつい調子で警告し、「不安があるなら、顧問の弁護士さんへ相談されたらどうですか」と促すようにしている。

2章では最後に、組合結成通知を終えた後に専従オルグが職場から離れた後のアフターフォローのことについても触れられている。組合員に連絡をお願いしていたにもかかわらず連絡がこないことが生じた場合に、「連絡がないから何も起きなかったのだ」と安心するのか、それとも「連絡できない何かが起きているんじゃないか」と考えるのが、その後の組合運営を左右するため重要であるとされている。

以上のように、労働組合を結成して維持していくまでには、用意周到な戦略が必要とされており、専従オルグがもつ最大の役割は、まずは組合を使用者の攻撃から守ること、そして職場に根付くまで組合を育てることにある。

○組合結成後に頻発する不当労働行為をどう乗り越えていくのか、どう反撃するか

組合が結成された後に直面する問題は、経営者からの「不当労働行為」である。労働組合法第7条では、会社は、労働者が組合員であることや、組合に加入したり、組合を結成しようとしたことなどを理由として、解雇その他の不利益な取り扱いをしてはならない、と明記している（労働組合法7条1号）。組合員であることを理由として、その労働者を解雇したり、賃金

を引き下げたりすることは、不当労働行為として法律で禁止されている。本書の第3章では、この不当労働行為に対する対処法も事例を挙げながら具体的に述べている。

著者はこれまで150を超える職場で労働組合を結成してきたが、そのうち約8割の職場で組合つぶし（不当労働行為）が発生している。使用者側が不当労働行為を行った場合、組合は労働委員会に救済の申し立てを行うことができるが、自分たちが受けた嫌がらせが不当労働行為であるかどうかを判断するときには、「もし自分たちが組合を結成しなかったら、こういう目に遭っただろうか？」と考え、組合結成以前と以後あるいは組合加入以前と以後を比較すれば一目瞭然であると著者は述べている。

典型的な不当労働行為は、組合活動を理由とする不利益な取り扱いや団体交渉拒否であるが、職場で組合員が不利益に取り扱われたり、団体交渉が機能しない状態に陥ったりすると、職場における組合の影響力は一気に低下する。こうなると、せっかく結成した組合も「ああ、やっぱり組合に入っているといじめられるのか」、「団体交渉なんかやっても無意味じゃないか」などと職場で思われてしまう。

このため、使用者側の不当労働行為に対しては、備えをしておくことで組合結成を妨げられないようにすることが必要である。そのためには、使用者側の反応を事前に予想しておくこと、例えば、「組合結成の通知を受けたらどう思うか。その後、どういう行動に出るのか」、あるいは、自分が思い切り意地悪な使用者になったつもりで、「どうやってあの憎たらしい組合をつぶそうか？」と考え、想像してみると良いと述べられている。

このようにして、経営者側からの不当労働行

為も予想しつつ、組合側が行える戦略としては、①労働委員会への救済申し立て、そして②敵の中に味方をつくる、という2つが考えられる。

①救済申し立て

「この使用者は間違いなく本格的な不当労働行為を仕掛けてくるだろう」と予想されるときは、あらかじめ労働委員会への救済申立書を作成する。第6章では、一般的な申立書の記載例の説明から始めて、救済申し立てをする際の証拠集めの方法や気を付けるべき点についてまとめられている。

速やかな救済申し立ては、不当労働行為を受けて不安になっている組合員を励ます効果があるのはもちろんのこと、使用者側をけん制する効果もある。使用者側は「不当労働行為なんかしていない!」、「組合の誤解だ!」などと真面向から否定してくるのが常であり、ひどい場合には「組合による捏造だ!」という主張さえするという。こうした主張を打ち砕けるかどうかは、不当労働行為の証拠が揃うかどうかにかかっている。この証拠集めにはメールやLINEなども有効であり、「組合から脱退しろと上司に言われた」などといった書き込みが残っていれば、それを印刷して証拠とすることができる。

一方で、不正確な話はどんどん削いでいき、確実な話だけ申立書に書いていく必要がある。それは、多くの不正確な話より、たった1つの正確な事実があったほうが、不当労働行為の決定打になるからである。

②敵の中に味方をつくる

団体交渉を有利に進めることや不当労働行為に対する対抗としては、第8章で取り上げられていた内容もユニークである。第8章では筆者

がベトナム戦争に反対する市民運動に参加していたことで教訓として学んだ「敵の中に味方を作ることの大切さ」を労働運動の中で実践する方法が取り上げられている。

組合結成以来10年近く紛争が続いていたある介護施設の事例では、組合執行部に対し、「施設長を囲んで会食しましょう」と打診して半ば強引に施設長との会食を実行に移した経験が語られている。この施設長は理事長の盾として団体交渉を担わされていた人物であり、理事会の席では理事長から罵倒されていた。筆者はこの情報を聞いてチャンスだと施設長を味方に引き入れ、労働組合側が有利になるよう使用者側の弁護士をわざと探さないという協力を取り付けることができた。この労使紛争では、理事長が最終的に「労使紛争は、弁護士が嫌がってつかないね。もう次回から出廷しない」と、裁判所前で待ち構えていたテレビカメラに向かって述べていたという。

他にも、1997年に札幌地域労組が管理職ユニオンを立ち上げた際には、ある社会福祉法人との団体交渉の場で「先日、札幌管理職ユニオンを作りました。みなさんのような管理職も、このユニオンに加入することができるんですよ。そうしたらこちら側に座れますよ」と伝え、後日「本当に組合に加入できるのでしょうか」と電話がかかってきたという、冗談のようなオルグが成功した事例も取り上げられている。

○組合と対峙する使用者側の弁護士とどう渡り合うべきなのか

第7章では良識のある弁護士とそうではない弁護士の違いについて具体例を挙げながら取り上げており、使用者側の代理人として登場する

弁護士の傾向をまとめている。

見識のある弁護士であれば、使用者側が行う不当な解雇や労働条件の引き下げに対してはそれを撤回させ、円満解決に至るケースが多い。労働法や労使関係をよく理解していたある弁護士のなかには、「組合が存在した方が経営が安定します」と言って、組合嫌悪で凝り固まっている経営陣を説得し、さらに「この考えに従わないなら、代理人を降りますよ」と粘り強く論ずる弁護士もいれば、労働基準法違反などがあった場合に、組合の前であっても「これは会社が悪いよ。すぐ是正して」と使用者側に是正させる弁護士も存在するという。こういう弁護士が使用者側につくと、不当労働行為はすぐに止む。

しかし一方で、労使問題の扱いがよくわからないのに組合対策を請け負い、団体交渉でその場限りのディフェンスをする弁護士たちもいる。このような弁護士に遭遇した場合には、団体交渉における弁護士らの対応を記録しておき、不当労働行為として労働委員会への救済申し立てを行う必要が生じる。

本書ではこれまでに取り上げた内容の他にも、個人加盟で管理職ユニオンを結成した際のエピソードや、地元のメディアでも大きく報じられた花畑牧場でのベトナム人労働者のたたかいの事例、内部告発者を保護する役割としての労働組合のあり方についてなど、幅広い内容が本書では取り上げられている。詳細はぜひ本書を手にとってご覧いただきたい。

2 本書の意義について若干のコメント

労働運動論の観点から見た本書の意義は、組

組織化が実現した労働組合あるいは専従者の思想と行動の内実を読み取ることができる点である。札幌地域労組を対象とした労働運動論からの研究事例としては、上原（2012）や呉（2010）などが挙げられるが、これらの研究に加え、専従者自らの手で執筆された本書から学ぶべき点は多いと考えられる。

上原（2012）によれば、札幌地域労組の一番の特徴は、組織化に取り組む場合に、個人加盟を主眼とするのではなく、職場での組合づくりへと発展させるという方針で取り組むという、非常にオーソドックスな方法を貫いている点にある。それは、呉（2010）も指摘しているように、「1.（当事者が）腹をくくる、2.（当事者が労働組合を）複数人で発足させる、3.（職場の）過半数を仲間につける」という3要件を満たしているケースで組織化が取り組まれている点にも表れている。このことが、持続可能な組

合作りを重視する戦略へと結びついていると考えられる。

本書の「おわりに」でも述べられているが、日本が先進諸外国と比して実質賃金が低い国となっている背景には、労働運動の弱体化が関係している。労働運動の担い手である労働組合の組織率を高めていくことが課題となっているが、そのためには単に数値目標を掲げて組織率向上を訴えるだけでなく、不断的努力によって使用者に対抗できるしっかりとした労働組合の組織づくりが重要であることを、本書の実践例は示している。労働法の原則が実態とかけ離れたものとならないためにも、まず身近な組合員との連帯をいかにして築いていくか、そのために克服すべき課題は何なのかを明確化していく必要があるだろう。

（ちかま よしゆき・鹿児島県立短期大学専任講師、
労働総研会員）

【参考文献】

- ・上原慎一（2012）「第1章 中小労連から地域労組へ」遠藤公嗣著『個人加盟ユニオンと労働NPO』33-54頁。
- ・呉学殊（2010）「コミュニティ・ユニオンと組織化」『進歩と改革』No.704、61-71頁。

労働戦線NOW

物価高の異例 23 春闘総括シーズンへ

——連合、全労連の評価と課題 岸田政権の「労働市場改革」を突く、最賃改定・衆院選と野党共闘問題

青山 悠

23春闘の総括と24春闘構想のシーズンを迎えた。32年ぶりの物価高騰下の23春闘は、歴史的にも異例な闘争展開となり、どう総括するかは今後の労働運動にとっても重要課題となっている。連合、全労連とも20数年ぶりの賃上げを獲得したものの、実質賃金はマイナス春闘で終わった。春闘68年の歴史から見ると、物価高騰下の実質賃金マイナスは深刻で異例な事態だ。欧米では大規模なストで物価に見合う賃上げと組織拡大を実現している。日本も欧米並みの闘争構築は重要課題といえよう。さらに岸田政権の労働市場改革による賃金・雇用リストラと最賃改定、衆院選への野党共闘問題などに焦点を当てた。

■「〇〇年ぶり」「異例」が目立つ23春闘

歴史的な物価高騰(22年度3.2%上昇)下でたたかわれた23春闘は記録的な「〇〇年ぶり」「異例」といわれる取り組みが大きな特徴である。

全労連などは24年ぶりに3万円以上(10%以上)を掲げ、先行回答も低水準だが23年ぶりの高さとなった。連合も29年ぶりに5%程度(ベア3%)を掲げ、実質賃金はマイナスだが、30年ぶりの回答水準を記録した。春闘68年の歴史で今回のように「満額」回答が多いのは異例だ。ただし「満額」でも実質賃金はマイナスというのも異例であり、記者会見では、早期の「満額」回答について「要求が低すぎるのではないか」「会社

主導の春闘になるのではないか」「組合の力が見えない」などの質問も出されている。

経団連の23年経営労働政策委員会(経労委)報告も49年ぶりに「賃上げは企業の社会的責任である」と様変わりを見せた。十倉雅和会長は「賃金と物価の好循環」がなければ日本経済再生は厳しくなるとの「危機感を強く抱いている」と表明。「企業行動の転換への正念場で絶好の機会」と踏み込んでいる。

注目されるのは、23年交渉は「わが国の労使関係の試金石となる」と注視。労働争議についても「ストライキ」は大きく減少と異例のけん制を行ったことだ。労働側が23春闘でかつての物価高騰反対ストや欧米のような賃上げ大規模ストを実施するのかどうか、財界の心配を吐露したことである。逆にいえば、労働側はスト攻勢のチャンスとなっていた。

政府も岸田首相が「この30年間、想定されたトリクルダウンは起きなかった。この問題に終止符を打ち、賃金が毎年伸びる構造的な賃上げを作る」と表明。「インフレ率を超える賃上げ」を期待し、8年ぶりに「政労使会議」(正式名称は政労使の意見交換会)を開催し、「労務費の価格転嫁」「最賃を今年中に時給1000円達成」「構造的な賃上げへ労働移動など労働市場改革」などを提起した。

政財界の様変わりは、昨年の物価は32年ぶり

に3%上昇し、実質賃金は2.9%減と先進国では日本のみが異例のマイナスに転落。逆に大企業の内部留保はコロナ禍でも22年9月で505.4兆円と過去最高に増大し、分配のゆがみは正へ賃上げは社会・経済・政治の重要課題となったことである。

■問われる連合、「満額」でも実質賃金マイナス

連合は6月1日の中央委員会で23春闘の中間まとめを確認した。妥結結果については「賃上げは30年ぶりに3%台を確保し、未来につながる転換点となりうる」「賃上げと経済の好循環へのステージを変える最初の第一歩になりうる」と評価。一方、大手の水準が大きく上昇し、中小との格差は拡大と指摘している。

芳野友子会長はあいさつで、「賃上げは30年間で最高水準を実現した。しかし、コロナ禍で業績が回復途上の業界では十分な賃上げができていないところや、価格転嫁が十分に進んでいないところもある」と指摘。23春闘が「真の意味でターニングポイントであったと評価するためには、来年、再来年と賃上げを継続できるか否かにかかっている」との見解を表明した。芳野会長が23春闘について「十分な賃上げができていないところもある」と、不十分さを表明したのは初めてである。

最終妥結水準（7月5日）は、加重平均で1万560円（3.58%）となり、昨年同期より4,556円増（1.51ポイント増）である。ベアは5,983円（2.12%）で、昨年より4,119円増（1.49ポイント増）となった。ベア獲得組合は53.2%で近年では最高だが、4割がベアなしで賃上げ波及に課題も残した。非正規は時給52.78円（5.01%）で昨年比29.35円増となっている。

中間まとめは「実質賃金は反転できたか」の項

目を初めて設定。「賃上げ分は2.14%（6月集計）となっている」との記述にとどめ、「実質賃金の動向を注視しつつ、次年度以降の取り組みにつなげていく」として、水準評価を先送りしている。しかし妥結水準は連合が掲げた物価上昇分ベア3%を下回り、実質賃金はマイナス（目減り賃金）と不十分な結果となっている。さらに物価上昇率以下では日本の実質賃金は先進国からさらに立ち遅れることになり、分配の是正にも問題を残している。

また連合の要求は生活向上分のない「物価ミニマム」である。しかも大手金属は連合以下の要求で、「満額」でも実質賃金マイナスとなり、産別・単組優先に対する連合の調整・指導力が厳しく問われた。さらに「目減り賃金」でも「ストなし」春闘で終わり、闘争力も問われている。

今後の課題では、①一度きりの賃上げでは不十分であり、継続が重要、②国際的に見劣りする日本の賃金水準や成果分配の是正、③労務費の価格転嫁、④政財界との社会的対話などをあげている。

産別からは、UA ゼンセンの松浦昭彦会長は「賃上げは、すべての組織で十分な結果とはいえない。すべての働く者の社会的波及をめざそう」と訴えている。JAMの安河内賢弘会長も欧米の賃上げなど触れつつ、「今次春闘が大転換となる歴史的春闘となったわけではない」と述べている。

■金属、ゼンセンで明暗。メディアで報道変化

23春闘では、JC（金属労協）の回答ボードが新聞、テレビで報道されず、UA ゼンセン、JAMの回答ボードに変化した。春闘のパターンセッターとされたJC春闘47年の歴史でも今年の物価上昇率以下の要求（2%）は初めてで異例とされている。妥結結果も実質賃金マイナスの

金属と、UA ゼンセンの高い相場形成などの明暗に分かれた。

★自動車総連は大手12組合が初めて異例の「満額」(昨年7組合)回答となったが、平均ベアは5,498円とされ、実質賃金はマイナスとみられている。トヨタは妥結内容を非公開とし、共闘を生命線とする春闘の変質も懸念されている。

★電機連合はJCより1,000円高く、連合より1ポイント程度低いベア7,000円を設定。回答は日立など大手10組合がベア要求7,000円(約2.3%)で異例の「満額」獲得。東芝、NECは闘争回避基準の5,000円に福利厚生費2,000円を含む「妥結の柔軟性」で結着した。「満額」でも実質賃金はマイナスとなっている。中央委員会の議論では大手組合が「妥結基準は要求にこだわった水準(満額)を」などと異例の要請。産別本部も内部留保が21年度に過去最高であったことに触れつつ、「要求にこだわり、結果につなげる」と答弁した。「ジョブ型」人事については、リカレントによる職務能力向上などに関連させているのが特徴である。

★JAMは、連合要求のベア9,000円(3%)と定昇込みで1万3,500円以上を設定。「物分かりの悪い、ねばりの春闘」を重視し、有力組合先行方式で妥結水準は平均9,917円(昨年比3,387円増)、ベア5,320円(同3,332円増)である。「人材確保からも経営側が賃上げ相場を強く意識した春闘」になった。価格取引の適正化も重視し、自動車総連とJAM、自動車部品工業会で「3Jプロジェクト」を新設したのも特徴である。

★基幹労連は2年サイクルの春闘で23年は個別年度で対応。造船など総合重工は物価分3%と「人への投資」1%の4%に当たる1万4,000円を掲げ、「満額」獲得し結果につなげた。

★UA ゼンセンは、連合より高い6%(ベア

4%)を要求し、先行有力86組合の「満額」回答を含め、平均回答は1万552円(3.65%)、ベアは6,518円(2.16%)と、要求水準を引き上げた妥結効果を発揮した。パート時給も52.7円(5.08%)で正規の賃上げ率を大きく超えている。「長期停滞の賃金ベクトル転換の分岐点、チャンスの春闘」「我々で社会的水準をつくり、先進国並みに賃金も物価も上がる社会改革に努力」と先行相場形成に挑戦。強力な産別統一闘争の強みを発揮している。

★23春闘では人材確保・離職防止が労使の重要な課題となった。運輸労連や私鉄総連、JR連合などは連合要求の5%程度を掲げたが、妥結水準は各単組で分散した。ホテル、旅行などのサービス連合は昨年と同要求のベア1%以上としている。

■全労連23年ぶりの高い回答も厳しい水準

全労連など国民春闘は、歴史的な物価高を踏まえ、当初案の「ベアなしには春闘は終わらない」を論議なしに補強修正し、「物価高騰を上回るベアなしに春闘は終わらない」を設定。「闘争のバージョンアップ」を掲げ中央、地方で運動を展開した。

最終妥決水準は加重平均(7月6日)で6,318円(2.31%)で昨年比663円増、(0.29ポイント増)である。非正規は時給31.5円(2.93%)で昨年比8.3円増(0.26ポイント増)となっている。

全労連の黒澤幸一事務局長は6月20日、幹事会後の記者会見で、回答について「物価分3%に追い付いていなく不十分な水準だが、スト行使で23年ぶりに6,000円超の賃上げを獲得した。実質賃金は低下し、大企業の内内部留保は11%増えており、24春闘で闘いを強める」と語った。

7月の評議員会の議案では、23国民春闘の中

間総括案として、「労働組合主導の賃上げ」を打ち出し、ストは 341 組合で延べ 405 回実施し、昨年の 3 倍と評価した。他方、連合大手では「満額回答」が相次いだ。要求自粛や個人別成果主義配分など「企業主導型の賃上げ」と問題を指摘した。これに対して全労連などは「労働組合主導型」の賃上げ闘争を打ち出し、加盟組織で実践された春闘になったと指摘。その上で「一部の組合を除くと、物価高騰を上回る賃上げには至らず、統一要求基準から見て不十分な妥結水準であることを直視しなければならない」と問題を提起している。

「運動の主な成果と到達点・課題」では 7 項目をあげている。①ストで闘い、職場活動の重要性に光があてられた。単産役員が繰り返し職場に足を運び、話し合いを組織することが重要である、②中小企業でも組合が職場労働者に依拠し、生活を土台にした要求と統一ストを闘ったところは要求の獲得と組織強化につながっている、③非正規労働者の賃上げは、時給 31.5 円で昨年 (23.2 円) を上回る水準となっている、④ケア労働者の賃上げは例年並みで看過できず、大幅賃上げ・底上げが重要である、⑤成果主義とジョブ型人事制度では、大阪の NTT では労働者の 6 割に賃下げ提案がされ、職場で不満が高まっている。制度を導入させない闘いが求められている、⑥ 1 万円の賃上げと時短 1 時間を獲得した組合もあり、改めて時短闘争の強化が重要となっている、⑦ 21 春闘から金属大手より先行回答を求め、23 春闘でもマスコミも注目。報道などで変化を作ることができた。一方、全労連などは上積み回答をめざすため、初回回答が低く、春闘相場の提示という点では課題を残しているとしている。

運動方針の重点課題では、「たたかう労働組合

のバージョンアップ」を継続し、新たに「職場活動・職場闘争の強化」を提起。職場闘争を原点に「強い単産・地方・地域組織」「強い全労連」をめざす方針だ。全国一律最賃の法改正実現へ 24 春闘ではストを含む「最賃ビッグアクションデー」も構想。公務員賃金の大幅引き上げへ「社会的な賃上げ闘争」も展開する方針である。

■スト3倍増、「職場活動」強化、新たな運動も

全労連などは 6 月 22 日に単産・地方代表者会議を開き、23 春闘の好事例報告を含む運動を交流し、「職場活動」の強化を確認した。

医労連は、全医労が 31 年ぶりに独法化以降初めて全国 124 支部で指名ストを実施し、スト後に約 1,000 人の看護師が組合に加入したと報告。JMITU では小坂支部が 8 波のストで回答を 9,000 円から 1 万 1,800 円に引き上げ。化学一般の東海大王製紙パッケージでは 72 時間スト予告を背景にベア上積み成果を報告した。一方、出版労連は賃上げ 5 % を要求し、回答は定昇込み 3 % 台で「物価分を確保しておらず、24 春闘で闘いを強める」と水準獲得の不十分さに触れた。

23 春闘では新たな運動も展開され、注目される。メディアは殆ど報道しないが、新たな運動は次の通り。①制度開始 44 年目で初めて最賃再改定要請を 32 県で実施。ドイツ、フランスでは昨年、3 回も改定を行っている。②公務労組関係は、狂乱物価の 1974 年に行われた人事院の 2 回勧告を踏まえ、49 年ぶりに物価高騰に対する暫定勧告の要請を実施した。③「非正規春闘実行委員会」が首都圏青年ユニオンなど個人加盟の 17 組織で 2 月に結成された。36 社に賃上げ 10 % を求めて交渉やストを展開し、想像以上の成果をあげている。④内部留保還元で経団連も初めて「賃上げ」活用を明記した。全労連や共

産党など野党の運動とメディアなど世論の高まりを無視できなくなったということでもあり運動の成果といえる。連合の電機連合やJAMも価格転嫁に関わって内部留保還元に触れた。

医療関係では、医療充実と看護師などの賃金・処遇改善へ診療報酬などの改善を求める院内集会を4月13日に開催。保団連、民医連、医労連などの5団体で、賃上げ原資のためにも診療報酬などの改善を強調した。

■連合獲得比と全労連春闘バージョンアップ

全労連などは春闘のバージョンアップに挑戦し、連合大手より先行した回答も3年目となる。全労連と連合の春闘妥結結果を検証すると、全労連などには厳しい結果となっている。

23春闘結果では、連合は平均1万560円(3.58%)で昨年プラス4,556円(1.51ポイント)。ベアは5,983円(2.12%)で昨年プラス4,119円(1.49ポイント)である。中小も8,021円(昨年比3,178円増)となっている。

一方、全労連などは定昇とベアを含め平均6,318円(2.31%)で、昨年プラス663円(0.29ポイント増)にとどまっている。また連合より先行した第1次から8次回答までの上積みも、例年程度の673円にとどまり、歴史的な物価高を反映しているとはいえない結果となっている。

その結果、妥結水準は1990年の全労連結成時には連合より2,756円高い1万7,385円を獲得し、以降、全労連は優位性を保持してきた。ところが昨春闘から逆転し、23年では連合よりも4,235円低い水準となった。今後、連合回答が全労連以上となるかどうかの見極めも課題となろう。

全労連などは運動前進の視点から春闘総括を行い、運動方針では職場活動を強め、「強い職場」

「強い産別」「強い全労連」を掲げた。

方針に触れられていない検討課題では、①ストも3倍増と大幅に増加しているが、産別のバラツキは正も重要課題となろう。スト実施はJMITU、医労連、福祉保育労の3産別で9割を占め、8産別はゼロという実態が数十年間も続いている。②連合大手からの先行方式も3年目。JMITUは産別結成以来、JC金属大手の低位平準化回答の出る前に先行方式で闘っているが、全労連全体として先行方式の意義を再確認することも必要だろう。高い先行回答の引き出せる産別力・単組力の強化など組織強化を含めた運動と組織体制の構築が重要課題となる。連合では金属大手の低位平準化回答に追随しないUAゼンセンやJAMは有力単組グループの先行方式で高額回答の相場形成と産別波及で成果をあげている。③国民的な春闘の再構築も課題となる。平和フォーラムなど総がかり行動実行委員会の運動領域の拡大とあわせ、「軍事費を削って、くらしと教育・福祉の充実を」国民大運動の強化拡大も重要課題となろう。労働側と市民や野党を含む国民的な春闘戦線の構築が重要となっている。

欧米ではナショナルセンターと金属、鉄道、通信、航空、公務など大企業の労働組合と官公労がストに立ち上がっている。物価高騰で組合の真価が問われる春闘。日本の労働運動もストなどを背景に先進国並みの賃金水準と運動転換への挑戦が求められている。

■狂乱インフレ春闘成果の歴史的検証も

春闘68年。物価高騰の春闘では、これまで狂乱インフレの1974春闘(物価上昇率20.1%)や90年の物価高春闘(同3.3%)では実質賃金は確保している。物価高の23春闘で物価上昇率以下

の実質賃金マイナスは春闘史でも異常な事態である。なぜ実質賃金マイナス春闘になっているのか、春闘史からの比較検討は今後の春闘再構築への参考ともなろう。

74年当時の狂乱インフレは第2次スエズ紛争による石油高騰からであり、今回はウクライナ侵攻によるエネルギー高騰や輸送費高騰、円安などとされている。74年当時は高成長期とされ、今回は急性インフレとデフレが共存し、その打開には賃金引き上げがより重要とされている。

狂乱インフレの74春闘では、物価上昇率20.1%に対して、要求は総評で賃上げ3万円以上（約34%）と全国一律最賃の確立、同盟は30%、産別では鉄鋼が31%を設定。賃上げ獲得は32.9%、2万8,981円で実質賃金も6.2%確保している。

運動では総評など労働団体と社・共、消費者団体など80団体が「インフレ阻止国民会議」を結成し、「田中内閣打倒」など賃上げと物価抑制、政治転換などで統一的な春闘戦線を形成。ストは3月1日から4月22日の第6波まで闘われ、交通ゼネストを含め延べ182単産・1,270万人の史上最大のストとなり、スト件数も5,197件と最高を記録した。大集会とデモに加え、消費者運動も総評などと連携して不買運動や商社への抗議行動も展開した。高揚する春闘のなかで新組合結成と組合員増加、組合組織率向上など労働運動を前進させている。

90春闘は物価上昇率3.3%、経済成長率6.2%に対し連合は賃上げ8～9%の要求を設定。回答は1万4,620円（5.9%）。全労連などは3万5,000円以上を掲げ、1万7,385円（6.57%）を獲得し、全体として実質賃金は1.4%増を確保した。

闘い方では、労戦再編後、スト激減の影響も指摘されている。74年の年間ストは9,581件だっ

たが、最近では50件程度（厚労省調査）に激減している。とりわけ連合のスト激減が目立っている。

労働市場の変化では、かつてと比べ非正規労働者の増加や組織率の低下（74年33.9%、22年16.5%）もみられる。今後、中小、非正規労働者などの組織拡大は戦略課題といえる。同時に韓国や欧米では非正規の法的保護政策を強めつつ、毎年、賃上げを実現。先進国では日本のみ20数年間も実質賃金が低下という異例な国となっている。

■最賃改定1,002円、海外と比べ低水準

23年度の最賃改定で中央最賃審議会が7月28日、全国平均41円（4.3%）引き上げ、現行961円から1,002円とする目安を示した。引き上げ額は去年の31円を上回り、上昇率とも過去最高となった。

改定目安は従来までの4ランクから初めて3ランクで示され、A（東京など6都府県）41円、B（京都など28道府県）40円、C（沖縄など13県）39円である。平均1,000円を超えるのは東京などを含め8都府県にとどまる。

また地域間格差も最高の東京1,113円と、最低の沖縄など892円とでは221円となり、現在の219円からさらに広がり大きな問題となろう。

中央最低賃金審議会で労働側は物価上昇に見合う実質賃金の確保から、「47円増」（4.5%）の引き上げを主張。経営側は支払能力重視から、中小の23春闘賃上げ率2.1%を主張した。公益委員見解は政府方針の「平均1000円」なども踏まえて提示され、労使が同意した。

改定目安は平均1,000円台となり、過去最高になったとはいえ、フルタイムで働いても年収184万円程度にとどまる。全労連の最低生計費調査

では全国どこでも税込み月額 24～26 万円であり、全国一律で時給 1500 円以上が必要であり、改定目安の 1,002 円は低すぎるといえる。

海外と比べても低水準だ。海外では、アメリカのロスアンゼルスは 7 月から時給 15 ドルから 16.04 ドル (約 2,000 円) に引き上げる。オーストラリアは 7 月から 8.7% 引き上げ、2,230 円となる。韓国では 5 月に最賃が 5.0% 引き上げられ、約 1,060 円になった。平均賃金との関係でも EU では約 60% だが、日本は 48.7% と低い。

今後、最賃改定は各地方最賃審議会で実際の改定額を決め、10 月頃からの適用となる。格差は正へ「目安プラス」改定が大きな課題となる。

最賃影響率は現行でも 19.2% に上がり、働く人の 5 人に 1 人の賃上げに影響し、今回の改定でさらに賃上げへの影響は拡大する。中小支援は喫緊の課題となり、公益委員見解も政府に対し企業に支給される助成金の拡大や、価格転嫁の強化など 6 項目を求めている。

■リスクリングと転職など雇用・賃金悪化も

岸田政権は「成長戦略」と「骨太の方針」などで、「労働市場改革による構造的賃上げ」など、雇用流動化と賃金制度の改悪を提起している。

厚労省の労働政策基本部会も「変化する時代の多様な働き方に向けて」の報告書を 4 月にまとめ、リスクリング (技術再教育) の推進と成長産業への転職など労働移動を提言した。

問題は賃金などの処遇である。報告書は「転職に当たっては、失業の長期化や賃金低下の懸念もある」と指摘。転職で 3 年後に年収が 100 万円以上上がる確率は 6% にとどまる。50 万円以上は 4% に過ぎない。IT 技術者でも 21 年から 2 年間で水準は 10% 増である。

人事制度では「ジョブ型人事 (職務給)」の導

入を提起している。日本型「ジョブ型」雇用は、欧州の職種別熟練度別横断賃率とは異なり、各企業で職務と賃金などの労働条件が労働者ごとに決定され、集团的労使関係の弱体化も懸念されている。導入されている職場では、日立は一つの職務のスキルレベルだけで「責任」「職務知識」「期待行動」「資格」など約 30 項目を設定。賃金表では人事評価による賃下げも表記されている。NTT では基準内賃金の引き下げや扶養手当などもなくなり、賃金低下へ職場の不満が高まっているという。

厚労省の報告書では、労働者に選択権のある「解雇無効時の金銭解決」も言及した。対象は労基法、労組法、労働契約法、判例法理などで禁止されている 13 種類の解雇である。法令を無視した大量解雇も自由にできることになり、とりわけ労働運動との関係では、使用者の不当労働行為が合法化されると、組合つぶしや活動家排除などのやり放題ともなりかねない。これまで違法解雇の金銭解決案は 03 年、06 年と二度も葬り去られている。解雇自由社会の狙いは断固阻止すべき重要課題である。

■衆院選方針、問われる連合と立憲民主

連合は 6 月の中央執行委員会で「総選挙の基本方針案」を確認した。候補者は連合政策実現へ所属政党でなく、人物本位で推薦としている。

芳野会長は会議後の会見で、記者から岸田政権の評価を聞かれ、「春闘での政労使意見交換会や政労会議再開も検討されている。連合の政策に理解いただけた部分もあり、社会対話が実現できることについては評価している」との見解を表明し、政府与党寄りの姿勢を示した。

野党共闘に関わる方針では、「連合の求める政治は、議会制民主主義や資本主義の枠内」が大

前提だと指摘。「それとは異なる社会の実現を目的に掲げる政党等から支援を受ける候補者は推薦できない。仮にそのような事態が生じた場合には取り消しも辞さない」としている。

問われているのは立憲民主だ。連合は立憲民主と国民民主との選挙区での候補者調整を容認しているが、共産などについては文字にしておらず、「連合の求める政治」と異なるとして候補一本化は容認しない方向だ。

泉健太代表も5月に「維新、共産との候補者調整はやらない」と言明した。しかし党内からも強い反発が続出し、6月には小沢一郎衆議院議員らを中心に「野党候補の一本化で政権交代を実現する有志の会」（53人賛同）を設立。泉氏は6月末の会見で、野党共闘を呼びかける市民団体を介した協力の可能性を表明し、7月7日には「自民党に対峙する大きな枠組みとして、「野党候補一本化への調整」を明言し軌道修正に追い込まれた。岡田克也幹事長も会見で「野党候補の一本化を徹底的に追求したい」と述べている。

共産党の志位和夫委員長は7月6日の会見で、立憲幹部発言に「協力の意思が問われる」と述べ、「本気の『共闘』」へ選挙協力では「政策合意が必要だ」との見解を表明している。

連合の芳野会長は前回の衆院選で市民連合を介した共産党を含む野党共闘の統一候補には反発している。政府与党寄りといわれる連合トップの言動や「野党共闘つぶし」ともいえる総選挙方針に対して、立憲はどう対応するのか。

岸田政権は大軍拡・大増税・9条改憲などを掲げ、「自民党が再び『国民民主に食指』 維新躍進で渦巻く『連立再編論』」（『選択』2023年5月号）と報じられている。泉代表は連合との関係を含め、「自民党に対峙する枠組み」を構築できるのかどうか、今後が注目される。

■衆院選視野に岸田暴政阻止へ労組・野党共闘

「戦後政治の転換」ともいわれる憲法・民主主義破壊の岸田暴政。敵基地攻撃能力の保有や「軍拡財源確保法」「軍事産業支援法」による大増税や福祉改悪に加え、「原発推進法」「入管法改悪」「マイナ保険証強要法」「LGBT 理解促進法」などが自公維国によって強行されている。

一方、全労連や平和フォーラムなどの総がかり行動と立憲野党などは岸田暴政阻止へ中央、地方で市民と野党の共闘を展開している。「あらたな戦前にさせない」「守ろう平和といのちとくらし」を掲げた2023憲法大集会が5月3日に東京で開かれ、労組・市民団体など2万5,000人が参加した。総がかり行動、九条の会など5団体が主催し、立憲、共産、社民、れいわなどがあいさつした。

九条の会は5月28日、都内で「大軍拡反対、憲法改悪を止めよう、全国交流集会」を開き、全国32都道府県、29の分野別九条の会から292人が参加。「九条の会も正念場だ。戦争する国にさせない運動を頑張ろう」と呼びかけられた。

国民大運動実行委員会などの「大軍拡・大増税NO！連絡会」は、「悪法強行許さない」を掲げ国会前で5月に連続的な抗議行動を展開している。

地方ではオール埼玉総行動（106団体）が6月4日、市内で12回目の集会を開き、5,500人が参加。埼玉弁護士会、連合埼玉、埼玉労連などが後援し、立憲、共産、社民、れいわ、新社会などが野党共闘の拡大を訴えた。今後、衆院選を視野に全国各地でも労組と市民、野党との共闘拡大が重要な課題となっている。

（あおやま ゆう・ジャーナリスト）

Editor's note

編集後記

■今回の特集では、労働組合活動におけるコミュニティー・オーガナイズング (CO) の活用可能性を探っている。CO の詳細は伊藤論文を参照していただきたいが、冒頭に収録した CO 実践者による座談会には、その活用事例が豊富に紹介されており、行き詰まりを感じている組織や運動にとって、打開のヒントがいくつも散りばめられている。ただし、CO を学べば事はうまく進むかといえばそうではなく、要するに実践できるか否かが重要である。「知るだけでは不十分だ、応用しなければならぬ。意思だけでは不十分だ、実行しなければならぬ」という名言を思い起こしてほしい。

■特集以外でも、労働組合の結成から団交に至るまでの具体的な戦略の解説書についての書評、「〇〇年ぶり」の高回答にもかかわらず物価高騰により実質賃金マイナスに終わり、その総括が注目される23春闘、岸田政権の労働市場改革による賃金・雇用リストラと最賃改定、衆院選への野党共闘問題等の解説を掲載している。ご一読の上、是非感想をお寄せいただきたい。(N.S)

次号予告 (No.128 2023 年秋月号)

【特集】「戦争国家づくり」に突き進む日本
労働運動はどう立ち向かうか

- 総論：軍事と資本（仮題）
- 各論：
 - ・労組、市民、野党の共闘で戦争への道阻止を
 - ・横田基地返還の闘い
 - ・生活と平和は労働組合の原点
 - ・憲法擁護、平和維持を組合運動の重要な柱に
 - ・私たちが考える「安保3文書」(憲法を活かした安全保障政策)

【海外の労働運動】

- ・アメリカ労働者の闘い
- ・スペインにおけるディーセントワーク推進の取り組み
- ・年金制度改善の闘いを強めるイタリア年金者組合

11 月中旬発行予定

季刊 労働総研クォーターリー No.127 (2023 年夏季号)

2023 年 8 月 25 日発行 定価：1320 円 (税込) 年間：5280 円 (税込)

編集 ● いっぱんしゃだんほうじんろうどううんどうそうこうけんきゅうじょ
一般社団法人労働運動総合研究所

発行 〒102-0093 東京都千代田区平河町 1-9-1 メゾン平河町 501
TEL.03-3230-0441 FAX.03-3230-0442
<http://www.yuiuidori.net/soken/> E-mail: rodo-soken@nifty.com

発売 ● 株式会社 本の泉社

〒112-0005 東京都文京区水道 2-10-9 板倉ビル 2 階
TEL.03-5810-1581 FAX.03-5810-1582
<http://www.honnoizumi.co.jp/> E-mail: mail@honnoizumi.co.jp

印刷・製本 ● 亜細亜印刷 株式会社 / DTP ● 木原 隆夫

落丁本、乱丁本は小社にてお取り替えいたします。定価は表紙に記載されております。
本書の内容を無断で複製複製、転載することは、法律で定められた場合を除き、著作権の侵害となります。
©The Japan Reseach Institute of Labour Movement (Rodo Soken) / HONNOIZUMISHA INC.
Printed in Japan

Information

「読者の声」欄への投稿を募集

本誌についての率直な感想、ご意見などを、編集部までお寄せください。掲載分には図書カードを進呈します。
E-mail: rodo-soken@nifty.com

たたかう労働組合のバージョンアップ
低賃金と物価高から生活守る 大幅賃上げ・底上げを

最新刊

2023年 国民春闘白書

全労連・労働総研 編 [A4判 96頁]

定価 1100 円 (税込)
(ISBN 978-4-7617-0916-7)

〈おもな内容〉

総論 2023 国民春闘の焦点

—低賃金・物価上昇から生活守る
実質賃金の大幅な引き上げ・底上げをめざす

- 1 私たちをとりまく経済情勢
- 2 労働者の大幅賃上げこそ必要
- 3 安心して働き続けられる職場の確立をめざす
- 4 生活圏での公共を取り戻そう
- 5 気候危機を克服し、憲法を守り発展させよう
- 6 主要企業の内部留保分析
- 7 春闘基本統計（時系列、地域別）



【発売】学習の友社 〒113-0034 東京都文京区湯島 2-4-4 全労連会館内 TEL 03-5842-5641 FAX 03-5842-5645

コロナ禍で問い直される日本の社会保障
その全体像と運動の焦点を分野別にコンパクトに解説

社会保障運動入門

労働総研 社会保障研究部会／原富 悟 編 [A5判 135頁]

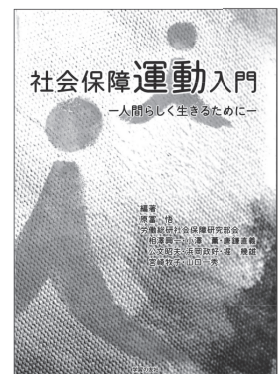
定価 1320 円 (税込)
(ISBN 978-4-7617-0731-6)

【執筆】

相澤與一 福島大学名誉教授
小澤 薫 新潟県立大学准教授
唐鎌直義 佐久大学特任教授
公文昭夫 元中央社保協副会長
浜岡政好 佛教大学名誉教授
原富 悟 労働総研理事
堀 幾雄 元中央社保協事務局長
宮崎牧子 大正大学教授
山口一秀 中央社保協事務局長

〈もくじ〉

- はじめに
- 第1章 社会保障運動への接近
～私たちの暮らしと社会保障
- 第2章 制度の成り立ちと現状
～日本の社会保障制度
- 第3章 社会保障の必然性を考える
～理念と運動
- 第4章 現代の暮らしと社会保障の
争点～各分野の制度と運動
- 第5章 社会保障をよくする運動の場
～職場・地域からの運動
- コラム 10 項目／年表社会保障形成史



【発売】学習の友社 〒113-0034 東京都文京区湯島 2-4-4 全労連会館内 TEL 03-5842-5641 FAX 03-5842-5645



9784780718966



1920336012005

<Featured Theme>

Possibilities of Trade Union Movement Using Community Organizing

[Round Table Discussion]

Community Organizing Can Change the Union and Its Movement – Exchange
of Community Organizing Experiences

Relations between US Labor Movement and Community Organizing – From
Success Cases of UFW (United Farm Workers) during 1960's Taichi ITO

<Book Review>

"Small Labor Union, Knack for Victory," by Hajime SUZUKI ... Yoshiyuki CHIKAMA

<Labor Front Now>

Season for Summing up the Unique 2023 Spring Struggle amidst the Prices
Surge

Evaluation and Challenges of Rengo and Zenroren

Expose Kishida Administration's "Labor Market Reform"

Minimum Wage Revision, House of Representative Election and Challenges
facing Opposition Party Coalition Yu AOYAMA

ISBN978-4-7807-1896-6

C0336 ¥1200E

定価：1,320円（税込）

本の泉社