

連合運動の一〇年

古賀伸明

連合顧問・連合総合生活開発研究所理事長

※ 本稿は二〇一六年五月一四日に、一橋大学大学院社会学研究科フェアレイバー研究教育センターほかが主催した社会運動ユニオニズム研究会での古賀伸明さんの報告を同研究会事務局が再構成してまとめたものである。

はじめに

二〇一五年一〇月の連合の定期大会で連合会長を退任しました。単組、産別、連合と三〇数年にわたって労働運動の第一線に身を置いて活動を続けてきました。みなさま方に、ご指導・ご支援をいただきましたことに、改めて感謝申しあげます。

日本の労働運動家のなかで、最初から労働運動を生涯の職業としようという人は、ほとんどいないと思います。ただ過去、こちら側から言えば民主化闘争の時代である昭和三〇年代から四〇年代ぐらいまでの時期に、学校を出て、民主化に身を捧げようと、現場の労働運動に入つた人を何人か知っていますが……。

一 問われる世界と日本の持続可能性

1 グローバルなリスクの拡散

グローバリゼーションの激化は、企業や自治体、それぞれの団体・組織、私たちの暮らし方、働き方に大きな影響を与えていきます。グローバル化はヒト・モノ・カネが一瞬にして国境を越える社会をつくり出してきました。加えて、宗教や民族の対立、経済的・社会的格差、環境や健康問題も一瞬にして国境を越える時代をもつくり出しました。ある識者は、「グローバル化と民主主義、国家主権の三つは相成り立たない。どれか一つを捨てなければならない。民主主義と国家主権によってグローバル化をコントロールする国際秩序を整える必要がある。」と主張しています。これに関しては、いろんな意見があると思いますが、私は同意見です。

いま、パナマ文書が話題になっています。国際労働運動は十数年も前からタックス・ヘイブンや投資ファンドの問題を取り上げ、それを政府間の国際会議のテーマとして議論するようになります。これで、またどのように体系的な人材育成を進めていくかをずっと考えてきました。いま、やっと、クローズアップされたのです。継続して言い続ける、主張しているところです。

し、その時その時の状況において、一生懸命がんばってきたつもりです。

2 問われている日本社会の持続可能性

いま、社会の持続可能性が問われています。日本のみならず、先進国の状況はそんなに変わらないと思います。

一つは経済・社会の成熟化です。経済は低成長、これからは、かつてのような5%、6%といつた経済成長はありません。そして、成熟社会では、個人の価値観が多様化してきます。国民の価値観が多様化するのです。こういった時代の社会的秩序をどう創っていくのか、持続可能な社会をどう創っていくのかが問われています。

二つ目は、言うまでもなく超少子高齢・人口減少社会です。二〇六〇年には日本の人口は八〇〇〇万人台になります。これはほぼ確実であり、超少子高齢化の時代を迎えます。社会保障制度の議論をしていた時に、昔は胴上げ型だった、いまは、騎馬戦型だ、二〇五〇年には肩車型になるとよく言されました。昔は六五歳以上の人たちを多くの人たちで胴上げをするように支えていたけれども、いまは、三人で一人を支える騎馬戦です。二〇五〇年には一・二人か一・三人で一人を支える肩車型になります。いまの社会システムや様々な組織を含めて、高度成長時代につくった制度や仕組みが残存しています。低成長社会のなかで超少子高齢・人口減少社会に対応した制度や仕組みをどうつくつていくかは、私たちがこの一〇年突きつけられる課題です。よくよく考えてみると、その時

代にベストチョイスした仕組みやシステムは、当然のことながら、前提条件が変われば、変えなければならない。このことに、どう果敢にチャレンジできるかが問われているのです。

三つ目は雇用の劣化です。失業率は低くなり、有効求人倍率は一を超えています。しかし、質の面から見ると、非正規労働者の比率が四〇%になりました。そして年収二〇〇万円以下の層が一一〇〇万人を超えて、雇用労働者の二十数%となっています。政府が認定する過労死は、一年間で一〇〇人を超えていました。認定している人数ですから、遺族が申請しなかつた、あるいは認定されなかつた過労死を含めれば氷山の一角です。超少子高齢化や成熟社会のなかで本当に豊かな働き方とか、個人の幸せのための仕組みやシステムはどうあるべきか、このことを追求していかなければなりません。

四つ目は貧困の問題です。これはきわめて重要な問題です。とくに子どもの貧困は統計を取るごとに最悪を続けています。ある都市に行きましたと、半分くらいは給食費を納められない家庭の子どもたちがいます。しかも、教育に格差がつくことは、格差が世代を超えて連鎖する、固定化していくことになります。義務教育でも、

私は二〇〇五年に連合の事務局長になりました。まさに政治の季節でした。この年の一〇月に連合大会がありました。その直前に九・一ショックがありました。小泉さんのいわゆる郵政選挙です。小泉政権が、参議院で郵政民営化関連法案が否決されたことを理由に衆議院を解散しました。これは禁じ手と言われる方法です。試合で隣の町に行くのに、この日は誰々さんの車で誰々さんと誰々さんを乗せて送るとか、半

年先まで決まっているそうです。たとえば、シングルマザーの方で土曜日も働いているとか、車がない方の子どもたちは部活にも参加できません。また、地方から子どもを東京の大学に出せば、一人だいたい一〇〇〇万円は下らないと言っています。二人子どもがいて地方から東京の大学に出すと二〇〇〇万円、三人で三〇〇〇万円かかります。教育の格差をどう解消するのかが大きな課題です。日本で一番お金がかかるのは、住宅と教育です。住宅と教育にお金がかからなければ、給料が安くても良いとは言いませんが、そんなにお金がなくても生活できます。欧洲では住宅と教育にはほとんどお金がかかりません。

子どもの貧困は大きな問題であり、相対的貧困率もOECD三十数カ国の中でも非常に悪い状況にあります。これらを見るだけで、日本社会は持続可能なのかが問われます。

二 二〇〇〇年の連合運動

私は二〇〇五年に連合の事務局長になりました。まさに政治の季節でした。この年の一〇月に連合大会がありました。その直前に九・一ショックがありました。小泉さんのいわゆる郵政選挙です。小泉政権が、参議院で郵政民営化関連法案が否決されたことを理由に衆議院を解散しました。これは禁じ手と言われる方法です。試合で隣の町に行くのに、この日は誰々さんの車で誰々さんと誰々さんを乗せて送るとか、半

くさん自民党に入れて頂いた方がいらっしゃると思います。ありがとうございます。」と挨拶をしました。それは、小泉さんの絶頂期でした。

その時に、この政治の状況はどうすべきなのか、深く考えなければならないと思いました。

二〇〇九年八月の総選挙で民主党への政権交代が実現しました。その後の連合大会で会長に就任しました。そして、二〇一二年には、再び政権交代。まさに、政治の季節のなかで運動を進めてきました。私が連合会長を退任する時、ある新聞の見出しへ「民主党と共に浮沈する古賀会長」とありました。

この一〇年は、リーマン・ショック、二度の政権交代、東日本大震災という大きな社会的な事件がありました。加えて、低所得層が拡大する、格差、二極化、貧困の拡大、非正規労働者の増大、こういったことが社会的にクローズアップされる時代のなかで、連合事務局長、会長を務めました。

連合事務局長就任の時に、私は大きく三つのことを考えました。一つは総がかりで運動を開発する必要があるということです。二つ目はそれを支える基盤・仕組みをどのようにつくっていくかということです。三つ目は政治です。この三点に、なんとかアクセントが付けられないかと考えたのです。もちろん、その前三年間は連合の副会長でありましたし、内局の方を含めて様々な取り組みをしていましたので、そういうことを頭に入れながら、連合運動を加速していくことができないかと考えました。

1 「STOP THE 格差社会!」キャンペーンから政権交代へ

2 二度の政権交代

二〇〇九年八月末の総選挙の結果、九月に民主党政権が発足し、一〇月に私が連合会長に就任しました。

最初に、民主党政権との協議の仕組みを整えなければならぬと考えました。トップ会談から日常的な協議まで協議の仕組みをつくり、政策制度実現も要求型から協議実現型に変えていこう、他責から自責に、自分たちも責任を持つていいこうとしました。これまで掲げてきた、要求してきた項目によつては具体性の欠けるものもありましたが、これからは単に要求するだけでなく、その実現を展望して政策を作り上げていこうと提起しました。しかしながら、民主党政権は三年数カ月で瓦解をします。

私が連合会長になつた時、米国のAFL-CIOの会長、ドイツのDGBの会長、イギリスのTUCの書記長から「古賀、おめでとう。あなたは最初から自分たちが支援する政党が政権につくという幸運に恵まれた。しかし、これまでの苦労と比べれば二倍三倍と苦労するぞ。覚悟しとけ。」という挨拶をされたのを覚えていきます。

自分たちが支援する政党が政権を取つた時の組合と政党との距離感、間合いをどうおくかを苦労してきた三年数カ月でした。私たち自身が政権交代の大きな原動力となつたことを背景に、

政権が私たちの政策を実現する努力をするのは当然のことです。しかし、政党と労働組合とは目的と機能が違うし、すべての政策が一〇〇%一致するわけではありません。どういう間合い、距離感を取つていいのか、私たちが度量を広げて酸いも甘いもあわせ飲みながらも、民主党を支援していく構図ができるのかなど悩みの多い時期でした。政権の瓦解については、「政権の維持を第一に考えるべきだ」と、何度も言つてもそれに耳を傾けようとしている議員がたくさんいました。そうして、二〇一二年、再び政権交代が起きたのです。

民主党が政権を取る前の自公政権の連合への対応、そして三年数ヵ月経つて再び政権について自公政権との関係は、身をもつて変わったと実感しています。民主党が政権交代する前は長年にわたつて政権交代がない時代ですから、自公政権はウイングを広げて、少し時間差があるでも労働組合の意見も聞き政策を打ち出していたことは事実です。政権交代をして、また再び政権が変わつた後の自公政権の対応は明確に違ふと実感しました。

民主党へ政権交代した時に、社会運動をどうするか、行動をどうするか、私自身は少しだめらいました。その点を反省しています。

3 連合結成二〇年

連合は一九八九年に結成されました。二〇〇九年に会長になつた時は、ちょうど結成二〇周年でした。一九八九年は多くのことが起きた年

です。天安門事件があり、ベルリンの壁が崩壊した年。日本は昭和から平成になり、一九八九年一二月の株価終値は三万九〇〇〇円弱とバブルの絶頂でした。昭和の歌姫と称された美空ひばりが亡くなつた年でもあります。リクルート事件もありました。私たちは国際労働運動のかで、ミャンマーの民主化に力を入れてきました。つい最近まで私たちはビルマという旧国名を使つていました。それは軍事政権を認めていた。なかつたからです。ビルマの軍事政権が国連に国名変更を申し出た年も一九八九年です。こういった時代の大きな転換期に連合は結成されました。

二〇年という節目に、連合の次の運動の方向性を出そとと議論を進めました。結成二〇周年に向けていくつかの提言をいただきましたが、重要なのは私たちのめざすべき社会像をもう一度整理しようということでした。これまでの「労働を中心とした福祉型社会」をベースにしながら、めざすべき社会像をもつと明確にしようと、二〇一〇年一二月に、「働くことを軸にする安心社会」を打ち出しました。これを実現するための政策パッケージを整理して、一つひとつを塗りつぶすような運動を進めようとした。これを連合運動の大きな幹としたので

なかで半年間にわたりボランティアを送り続けました。自然の圧倒的な力の前に私たちはいかに無力かということと、支え合う、助け合う大切さを自覚しました。すべて身体が強靭とはいえない人たち、東北のことを知らない人たちが私たちに何かできないかと被災地に行き、支え合う、助け合う尊さを改めて感じました。

5 社会保障と税の一體改革

ここで「社会保障と税の一體改革」が出てくると違和感があるかも知れません。しかし、連合の政策としては大きな転換でした。一言で言えば負担増の消費税を上げていく政策を決定したことです。二〇一一年六月の中央委員会で、めざすべき社会像を実現するために、社会保障ビジョンと税制改革基本大綱を確認しました。社会保障制度とその財源である税制を体系的に打ち出したのです。村山政権時代に連合は所得税減税を求めていました。当時の会長の山岸さんは所得税減税を先行させるが消費税の増税はやむをえないと考えていたようです。しかし、社会保障制度とその財源である消費税の引き上げを体系的な政策として打ち出したのは、二〇一一年が初めてでした。OBのみなさんから、負担増の政策を打ち出すとは何事だと批判を受けました。私たちは社会保障制度を全世代型社会保障制度に組み換えていく財源を確保するため、消費税のアップが必要であると決定して、民主党政権に持ち込んで協議し、社会保障と税の一體改革を進めようとしました。

4 東日本大震災への対応

今までこそ、連合の半年間でのボランティア三万五〇〇〇人は凄いなと言われます。大変な

6 運動を支え推進する基盤

以上の様々な課題を運動として取り組むために、それを支え推進する基盤の整備も必要でした。

一つ目は「地域に根ざした顔の見える運動」です。これは私が事務局長になる前から議論されていました。地域に根ざした顔の見える運動を進めるために地域協議会の再編と強化を進めました。二〇〇五年には、ワントップサービスを行なう「ライフサポートセンター」を各地に置き、地域のみなさんの悩みに解決の糸口をつけるセンターアとしてスタートさせました。これは、連合、労働金庫、全労済、労働者福祉協議会（労福協）の四者が協働して進めたもので、一〇年たった二〇一五年に改めて検証して、継続した運動の必要性を再確認しました。

二つ目は、二〇〇七年に「非正規労働センター」を設立したことです。連合の内局のなかに、明確に位置づけて、非正規の問題を取り組んできました。会長任期の最後の二年間は、非正規労働者の皆さんとの直接対話にも取り組み、非正規の方々の様々な思いや悩み、連合の政策について、議論してきました。

三つ目は、連合結成から二〇年で初めて会費を値上げさせてもらいました。これは大変でした。事務局長の時から対話を繰り返しました。見方によれば、たつたの一〇円ですが、一気に上げられず、五円ずつ二年かけて値上げしました。日本では国際的に珍しいことですが、企

業別組合が主体となって労働運動を推進しています。

らうと思います。

五つ目は男女共同参画です。第三次、第四次

連合の役割や責任をより深く議論しなければならないと思いますが、すぐに企業別組合がなくなるわけではありません。したがって、人も力もピラミッド型になつて、企業別組合に一番溜まっています。私は一九九六年に単組の中央執行委員長になりました。私の出身単組は日本を代表するビッグユニオンといつても過言ではないと思います。その時の組合員は九万人弱。

二〇〇二年に電機連合に行きました。六九万人弱の組織でした。そして二〇〇五年に連合になりました。私が所属した単組・産別・連合と財政規模はほとんど変わらなかったのです。二〇年かかるが、構成組織のみなさんに理解いただいて、会費を一〇円上げさせてもらい、運動を支える基盤に使いました。

四つ目は一〇〇〇万人連合構想・組織化です。結成以来、組織化の責任は産別、連合は調整という役割分担でやつてきました。本当にそれできました。会長任期の最後の二年間は、非正規労働者の皆さんとの直接対話にも取り組み、非正規の方々の様々な思いや悩み、連合の政策について、議論してきました。

六つ目は人材育成と労働教育です。私は事務局長になつてすぐ、地方連合会の代表者会議で、連合寄付講座を全国の大学で展開して欲しいと訴えました。そのころはまだ、四校か、五校あるかないかでした。やつと一〇年経つて、一五校、まもなく二校増えて、一七校になります。

そして、体系的な勉強の場として、法政大学の協力を得て、二〇一五年春に連合大学院を開校いたしました。ここでは若い人たちに、労働

運動のみならず、労働者自主福祉運動、NPO、まさに社会運動全体を学んでいただいて、運動を推進してもらいたいと思っています。

先ほどタウンミーティングの話をしましたが、何かあるごとに地域でフォーラムの開催を心がけてきました。労働組合のみならず、そこに住む経営者や行政の方々と共に地域をどうしていくかを議論してきました。そのこともまた、人材育成につながっていくのだろうと思います。

北海道に熱心な先生がいらして、二〇一三年からワーケルール検定をはじめました。車を運転するのに運転免許がいるのに、人を使うのに何にもなくて人を使えるのかを合い言葉に進めできました。本来であれば国家認定にしてほしいのですが、一足飛びにそこまでは無理ですの

で、まずは自分たちで進めていこうとやっています。いまは全国各地に拡がつて来ています。

私自身は、学生や若手リーダーたちとの対話を行なつてきました。四七都道府県を一年半かけてまわり、これから運動を推進する若手リーダーたちに私たちの状況と取り組みを訴え、彼らと一緒に議論をしてきました。

ざつと振り返るとこんな運動・活動をしてきました。

三 世界が模索する 新たな枠組みのキーワード

二〇〇八年のリーマン・ショック以降、世界のあらゆるレベルあらゆる分野で、次の新たな

枠組みに向けた模索が続いています。その新たな枠組みへのキーワードは三つではないかと思います。一つは「全員参加型秩序形成」の時代です。混沌の時代に人々は英雄を求めたり、強いリーダーシップを求めたりします。しかし、そうではなく、全員が参加して、秩序を形成していくことは、民主主義の原点だと思います。

全員参加型秩序形成は寺島実郎さんの言葉です。

彼は日本で初めて「無極化の時代」という言葉を使つたと、私は記憶しています。一九八九年のベルリンの壁が崩壊するまでは、米ソ二大大国が牽制し合つて、世界の秩序が形成されていました。そして、ベルリンの壁崩壊以後、共産主義圏が雪崩打つて市場経済に入つてきました。あの当時はアメリカ一極時代になるのでは

との議論もありました。しかし、実際は無極化という極がない世界秩序となりました。アメリカの政治学者・イアン・ブレマーは『Gゼロ』後の世界』(邦訳・日本経済新聞出版社、二〇一二年)という本を書きました。Gゼロですから、どこにも極がない。寺島さんは無極化の時代(全員参加型秩序形成の時代)と書いています。自分たちはこの時代をどう思うのか、これからをどうするのかを内省し、発信することによつて、様々な人々の意見を聞き、また、内省を繰り返すことによって、全員参加型の秩序をどのようにつくつていくのか、そのことが重要なキーワードではないかと思います。

二つ目は「包摂的成長」です。国際通貨危機以降、国際通貨基金(IMF)や世界銀行、経済開発協力機構(OECD)が包摂的成長という言葉を使い出しましたが、隔世の感があります。これらは新自由主義、ワシントン・コンセンサスの牽引役だったからです。しかし、今、国際会議に行くと、包摂的成長が議題となり議論されます。OECDは二〇一二年の年末には格差が経済成長を抑制していると、この二〇年間のデータから提起しました。IMFのラガルド専務理事は、二〇一二年の年初の講演あたりから包摂的成長をしきりに口にするようになりました。「格差や貧困をなくしていくことが社会基盤を強くする」「そういう基盤があつてはじめて成長するんだ」と言い出しています。包摂的成長も重要なキーワードだと思

います。

三つ目は「負担の分かち合い(眞の支え合い・助け合い)」です。負担の分かち合いというと誰も彼も負担し、皆が損をするのではない。かとの印象を受けます。しかし、超少子高齢・人口減少社会を持続可能なものにするためには、職場から、家族から、地域から、眞の支え合い・助け合いの組織(コミュニティ)をどうつくつていくかが問われています。ただ、助け合い・支え合いとは、状況が良い時だけ・良いことばかりでは決してありません。組織や団体のなかには顔を見たくない、口も聞きたくない人は必ずいると思いますが、そういう人たちとも一緒に集団、組織として支え合い、助け合うという風土をつくるなければなりません。価値観の違う人とも違いを埋め合い、支え合い、助

け合う努力が必要です。お互いに状況の悪い時、難しい時こそ、支え合い・助け合いの真価が問われる、そのことを改めて確認しておかなければなりません。

四 めざすべき社会像

「働く」ことを軸とする安心社会

1 五つの政策理念

二〇〇八年のリーマン・ショック——アメリカの金融危機に端を発した世界同時不況は経済循環の一局面ではなく、新自由主義政策が明らかに壁にぶち当たったとの認識のもと、私たちの政策理念・運動理念をもう一度議論して、改めて整理したのが五つの政策理念です。それは「連帯」「規律」「公正」「育成」「包摶」の五つです。「連帯」は先ほどの真の支え合い・助け合いです。「規律」「公正」は社会の隅々まで浸透しているのかどうかの点検も含むものです。「育成」は人材育成という狭義ではなく、それぞの組織・集団・社会にお互いがお互いを育てはぐくむ風土や土壤をつくるなければならない。そして、「包摶」、当時包摶という言葉あまり言わていませんでしたが、排除でなく包摶です。

2 「働く」ことを軸とする安心社会

二〇一〇年に、これらの政策理念をふまえ、「働くことを軸とする安心社会」をめざす

べき社会像として提起しました。働くことを軸とする安心社会を一言で表現すると、働くことにもっとも重要な価値を置こうということです。私たちは雇用労働者ですから、雇用され、賃金を支払われて生活をしています。しかし、働くということは何も雇用労働者だけではありません。地域の活性化のために一生懸命取り組んでおられる方、育児や介護を行なっている方、家事労働に従事している方々も働くことを通じて社会に参画しています。このように働くということは重要な価値を持つていてからこそ、デイーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）でなければなりません。しかし、私たち生きていくながで思いもかけない事故にも遭う、また病気になることもあります。そして、産業構造の大きな変化や社会構造の変化で、今一生懸命取り組んでいる仕事や職場を失うこともあります。そのような時には、きちんとと社会が受けとめ次のステージに挑戦できるよう、きめ細かなセーフティネットが張られた社会。この社会を「働くことを軸とする安心社会」と名付けたわけです。

日本の社会はセーフティネットが脆弱です。日本は一九四五年以降、右肩上がりの成長のなかで、企業がセーフティネットや社会保障の役割を果たしてきました。まさに日本は企業社会でした。私の子どもの頃は銭湯に行くのがもつたいないと、父親の会社のお風呂に入りに行つたこともあります。それくらい企業は地域社会に開放されていました。学校を持つていて企業

も少なくありませんでした。入社して研修を受けて、育っていきました。結婚すれば、扶養家族手当が出ます。余談ですが、松下電器労組の委員長の時に、女性たちから仕事と関係ない手当がどうしてこんなに高いのですか、と追及されました。それから、単組としては改革に取り組んでいったのですが……。加えて、中堅企業や大企業は社宅も用意しました。おまけに定年後も何々会というOB会があり、その会では職場が再現されます。いつまでたっても上司は上司、部下は部下です。まさに、企業社会がセーフティネットであり、社会保障だったのです。しかし、この二〇〇年、グローバリゼーションの進展などで競争が激化し、企業はその領域をどんどん削っていきました。それでは、誰がそれをやるのでしょうか。原則は政府がやらなければいけません。しかし、いまの状況ではすべてをやることは不可能です。

民主党政権が打ち出した「新たな公共」は、いまの社会構造を変える重要な思想だったと思います。そういうものをすべて行政でやることではなく、新しい公共として社会構造を変えていこうとしました。今では死語になってしましました。しかし、公共を誰が担つかを考えることはきわめて重要なことだと思います。

3 「働くこと」につながる「五つの橋」

「働くことを軸とする安心社会」の具体策を①教育、②家庭・地域、③失業、④退職、⑤働き方の五つの橋としました。

たとえば、「教育」を例にとると、誰もが平等に教育を受けることができ、学び終わればスムーズに働くことに移行する橋。一方通行の橋もありますが、橋のほとんどが双方向です。したがって、働いていて学びたいと思ったら、もう一度橋を渡って学び直しができる橋です。「働き方」にも橋を架けます。私は規制緩和派から多様な働き方を否定していると批判されてしまいました。しかし、私は働き方の多様化を否定したことではありません。当然のことだと思います。二〇代の働き方と六〇代の働き方は違います。出産を控えている女性と男性がその時期に働き方が違うのは当然です。しかし、働き方の多様化には、前提条件が必須で、最低でも三つの条件が必要だと思います。一つは働きかせる側の論理ばかりではなく、働く側の意思も尊重されることです。働きかせる側も働く側の意思とマッチングするよう努力することです。二つ目は言うまでもなく均等待遇原則です。三つ目はセーフティネットなき労働市場の流動化や働き方の多様化は戒めなければなりません。労働市場を規制緩和すれば良くなるのだという論者がいるが、産業別組織も、これまでと違った役割と機能を持つた組織として生まれ変わることがであります。その間に何が起こるのか、ということが大きなセーフティネットが必要です。そして、底上げと所得再分配の強化の必要だと思います。

このように、自分なりにこれまでやつてきたことを整理してみました。私たち連合は様々な課題に挑戦し、そのすそ野は着実に広がっています。

五 これから連合運動—課題と挑戦

しかし、一方で、連合結成から四半世紀が経過してもなお、見据えなければならない課題があることも事実です。

一つ目は「企業別組合・産業別組織・連合（ナショナルセントラー）の役割と責任」です。私は退任挨拶で、わが組織・わが企業・わが産業という団体をどこまで超えることができるのかと課題提起をしました。企業別組合は非常に良い側面を持つとともに、弱点も顕在化しています。高度経済成長でパイが拡大する時は、その弱点はほとんど見えませんでした。いまのような成熟社会になると、あるいは、産業構造が変化していくと、わが組織・わが企業・わが産業のなかにこもつていきます。わが組織・わが企業・わが産業の存続を追求する労使の姿勢が、合成の誤謬として社会的・経済的格差という負の側面につながってしまったことも事実です。その間に何が起こるのか、というだけ取り扱うことができたうえで、働き方を多様化する、雇用を流動化させることができとなるべきです。

「働くことを軸とする安心社会」には重層的なセーフティネットが必要です。そして、底上げと所得再分配の強化の必要だと思います。

二つ目は「運動の社会化」です。社会運動のなかで労働運動をどう捉えていくかということです。メンバーシップの利益だけを考え歩いていました

も、メンバーシップの利益さえ享受できない環境になっています。すべてを包含する社会という器をどのようにつくっていくのか、社会から共感を得られ、広がりのある運動をどのように構築していくかが問われています。

そのためには、二つの「連携」が必要です。

一つは労働者自主福祉運動や協同組合との連携です。一九四五年の終戦以降、協同組合と労働組合は密接な関係をもつて運動を進めてきました。これをどのように再構築していくかが問われています。国連が二〇一二年に国際協同組合年を定めました。社会問題の解決に協同組合が重要な役割を果たすことを国連自身が認識しています。もう一つは様々な社会運動などとの連携です。重要な証左だと思います。もう一つは様々な社会運動などどのように連携していくか、NPOや個人活動家たちとどう連携していくのかということです。

三つ目は労働の尊厳にもとづく労働政策です。セーフティネットなき労働市場の流動化や働き方の多様化は戒めなければなりません。労働市場を規制緩和すれば良くなるのだという論者が政権を支えています。これとどう対峙していくかが問われます。政策面も運動面でもきちっと基盤をつくつていかなければなりません。加えて、ワーク・ライフ・バランスです。先ほども提起しましたが、男性正社員の長時間労働を前提としたこれまでの延長線上の社会にどこかで終止符を打たなければなりません。超少子高齢・人口減少社会では全員参加で、性別や年齢に関係なく、支え手を増やし、そんな社会のな

かで働き方のモデルを変更させていくことが重要です。

四つ目は技術革新への対応です。IOT（モノのインターネット）や人工知能にどう対応するかを働く側から打ち出さなければなりません。人工知能の発達は目を見張るものがあります。そういうなかで労働の尊厳、人間らしい働き方、日本人の誇るべき働くことに心を込める特性をどう活かし続けていくのかということです。そのために、マクロの分配のあり方、社会保障や財政に対する労働組合の構え、より踏み込んだ政策が必要です。

五つ目はいうまでもなく組織化です。六つ目は政治との関わりです。民主党政権が崩壊して以降、組合員の間に「政治は勘弁だ」という風潮が拡がっています。観客民主主義やお任せ民主主義と揶揄されるように、日本は国民一人ひとりが行動して社会を変えたことのない珍しい国だとよく言われます。したがって、政治といふのは自分たちと異なる人間がやつてくれる、政治はノータッチの分野だという意識が蔓延しています。こういうことが日本人の国民性としてあります。欧米の人から指摘されています。欧米は一人ひとりの国民が行動を起こして社会を変えてきた歴史があります。アメリカは移民の国ですから、普通の人が国をつくったわけです。政治は選挙だけではありません。私たちの属している組織をどういう方向に変えていくのか、形作っていくのかということも政治です。組合員が組合員一人ひとりと対話することしか方

法はないと思います。そして、教育分野での役割も大きく、徹底的に取り組んでいく必要があります。

七つ目は、私がほとんど手のつけられなかつた「国的基本政策、憲法、安全保障、エネルギー政策」です。非常に重要なことです。日本大震災のために手をつけることができませんでした。ナショナルセンターとして、日本の基本政策について何も言えなくて良いのかとずっと忸怩たる思いでした。どう議論しようかと考えている時に、東日本大震災が起きました。エネルギー政策がたちまち持ち上がり、エネルギー政策を変更するので精一杯で、これに長い時間を費やしました。国の基本政策をどのように議論していくか、私の時に解決できなかつた大きな課題です。今後、ナショナルセンターとしてなんらかの答えを出さなければいけないと思いました。連合というものは、違いを際立たせずに、共通項を探すことに努力し、そこにエネルギーを中心にしていこうと言つてきました。このこととどう両立させるかは難しい問題です。

八つ目は職場・地域との対話です。世代交代が大きく進んでいます。次を担う人材がなかなかいないとよく言われます。労働組合の役員は二年、三年で変わってしまうなかで、連合が掲げている方針の一つひとつが、職場や地域の第一線で運動を担っている役員にどこまで伝わっているのかということです。この運動を提起した背景などが伝わっているのか。こうしたことを考えると、職場・地域と徹底して対話してい

くことが必要です。そして、若者や女性の参画、より多様な意見をふまえて組織運営をしていくことも重要です。

九つ目は国際労働運動への積極的参画です。グローバリゼーションが進むなかで国際労働運動はますます重要な位置づけになつてきました。

G7やG20、APECなどの国際会議の時に、必ず現地で各国労働組合のナショナルセンターのトップが集まって議論し、ロビー活動をしています。二〇一一年のカンヌG20では、B20（ビジネス・経営者）とL20（労働組合）が位置づけられました。私たちはディーセントワークや質の高い雇用で世界を再生させることができます。ILOやOECD、IMF、世界銀行に対して、世界の秩序形成に労働側はもの申していくかなければならないと思います。

私が連合の事務局長になつた翌二〇〇六年、国際労働運動は二つの大きな組織が合体して、ITUC（国際労働組合総連合）ができました。国際労働運動へ積極的に参画していくことも、連合運動の大きな柱でもあります。

おわりに

「これまでの拙い経験から学んだこと

こんな経験のなかからいくつかの学びがありました。私は、この三十数年間の活動は、「覚悟と情熱」「信頼と共感」という四つの熟語に凝縮されると思います。当たり前のことです

が、この四つがないと物事は進みません。とくに何かをしようという時は、自分自身が覚悟して、そのことに情熱を持つ、これが第一段です。しかし、それだけでは人や物事は動きません。人や物事を動かそうと思ったら、そこには信頼と共感が必要です。信頼と共感があつて初めて、人や物事は動き始めます。

信頼と共感は一朝一夕では形作られず、絶え間ない対話と話し込みが必要です。また、一人の人間の弱さを改めて認識する必要があります。社会には強い人もいるが弱い人もいて成り立っています。企業のなかで、仕事を要領よくやる人が偉いのではなくて、そういう人から見たらできない人も企業の一員だとうことを改めて認識し合うことです。

「政策能力の強化」は当然のことです。私の言いたいのは様々な政策立案や実現に向けて、全員が参加しなければならないのだということです。次は「意志決定のあり方と決断のタイミングの重要性」です。組織の長として、二〇年あまりやって来ましたので、意志決定は非常に重要なことを体験してきました。意志決定にとって一番重要なのはタイミングなのです。いつも決断したことを発信するのかを常に考えてきました。一人なら、右か左かとか、やるかやらないかは、覚悟と情熱があればできます。しかし、組織の長として意志決定内容の発信のタイミングを誤ると、その組織に混乱を引き起こします。いつ、意志決定を発信するのかが重要な

のです。組織のトップだけではなく、私たち一人ひとりが生きていくうえでも重要なことであります。課題が複雑化している時代はTRY&ER

ROR（トライ＆エラー）を繰り返すしかありません。そして失敗したらそこから学ばなければなりません。日本社会は失敗した人にバッテンをつける風土があります。一回失敗したら死ぬまでバッテンがついています。この風土をなんとか変えなければなりません。シリコンバレーの投資家たちは失敗した人にしか投資しないと聞いたことがあります。投資先を議論する場にたまたま私は居合わせました。その会議のリーダーは、「こいつは数度失敗している。失敗から学び次は成功する、だから投資しよう。」と発言していました。そして、行動・実践・アクションを継続しつつ、何か少しでも変化させること（Something new）が必要です。従来のことから少しで良いからSomething newです。

新しい方法、新しいアプローチで踏み出すことが重要です。

最後に、「漫然と迎える未来」から「主体的に築く未来」の重要性を指摘しておきます。働くということは、効率や生産性を追及することや労働の対価を求めるだけではありません。働くことで人と人がつながり、職場・企業と社会がつながることで社会の課題を解決し、新しい価値観を生み出していく営みです。そのことが個人の成長や自己実現を促し、社会の持

続可能性を高める原動力になると思います。さらにもっとも重要なことは、様々な事情によつて働くことに困難を抱えたときでも尊厳をもつて社会のなかで自立していくよう、お互いに支え合う営みをも含むものです。

働く現場で三十数年やつて来ましたので、これからは働くことの真の意味は何なのかじっくり考えながら、機会がありましたら発信し課題提起をしていきたいと思っています。

（こが のぶあき）