

新国際時代の労使関係

中部財界セミナー講演録

講師 梅村 志郎氏

全トヨタ産業政策研究会

この冊子は、昭和62年2月20日、
梅村志郎理事長が、中部財界セミナー
において講演されたものを講演録
としてまとめたものです。

＜分責 事務局＞

人間尊重の労使関係を

米国の労組はこのところ新しい方向を求めて急激に変化しようとしている。それを端的に表わすのが、トヨタ自動車とGMとの合弁会社NUMMIで締結された新しい労働協約だ。

この協約は米国では従来考えられなかった内容であるが、これが成立した理由は、人間関係を基本とする日本的な労使関係の良さが認められたためだと思われる。

米国労組のこうした変化の背景には、労組を取り巻く環境が急激に変わってきたことにも起因している

労働界のリーダーは、今新しい労組のあり方を求めて模索し始めている。

一方、日本の労働運動を取り巻く環境も大きく変化している。就業構造の変化・取り組みに対する組合員の盛り上がりの欠如・意識の多様化・価値感の変化と、組合の対応範囲は広がっているが、そうした変化を柔軟に取り入れて一つ一つきめこまかく取り組んで行くことが必要である。

日本の労使関係の根底にあるのは、『人間尊重の理念』である。トヨタも昭和25年の苦い大争議の経験を経て、今日の労使の確固たる基盤を築きあげてきたが、その基本となるのは人間関係である。人間関係とは信頼関係であり、信頼関係とは話し合いから生まれるものである。労使関係といってもベースは、人間関係にはかならず、こうした人間関係に基づいて、労使が協力して企業運営をはかっていくことが、これからの変化の厳しい時代にとってとくに重要になる。

新国際時代の労使関係



全トヨタ産業政策研究会理事長

梅村 志郎

おはようございます。昨日は大変格調の高いしかも次元の高いりっぱなお話を多くの方がされまして、今日は一変して次元の低いお話しになるかと思えます。あらかじめお許しいただきたいと思えます。

ただいま薦田会長（東邦ガス株）から過分なご紹介をいただきましたけれど、私自身中途半端な立場にありまして、現役ではありませんがそんな気も半分ありますし、さりとて評論家にもなりきっておりません。なかなかお話し申しあげる立場としても微妙な関係ですが、私のささやかな経験の中からいくつかの話を申しあげたいと思えます。

私は最近「21世紀になるとなくなるものが2つある。それは“なしの20世紀”と“労働組合”ではないか」という話をしています。マスコミの方のいろいろなお意見を伺いますと“労働組合は冬の時代”ということで、『労働組合がんばれ！』という激励の記事を載せておりました。ところが最近のマスコミの論調は労働組合に対する同情の記事が多くなっているような状況でして、この変化のきびしい時代に労働組合も大変な立場にあるということをしみじみ感じております。そんな立場から申し上げようと思っています。

ご紹介いただきましたようにこのセミナー“新国際時代におけるいろいろ新しい方向を目指す”ということですが、初めにアメリカの労働組合について、私ども一部の労働組合と長年に亘って交流いたしておりますし色々な経験もいたしておりますので、私の見たアメリカの労働組合についてごく一面かもしれませんが紹介してみたいと思っています。また日本の労働組合が持っております当面するいくつかの課題について、さらに組合活動のもっとも基盤となります労使関係のあり方について、私の考えを申しあげたいと思います。

アメリカの労働組合の最近の動き

—— 時代の変化と共に変りつつある労働組合運動 ——

昨日もいろいろな方からお話ございましたように、日本企業のアメリカへの投資あるいは進出が非常に増えてきていると思います。私どもが所属しております自動車産業においては、すでに進出を決めている企業や現地で稼働している企業もあります。ここ1、2年の間にほとんどが稼働するという状況にあるわけで、こうしたことを踏まえて、関連する部品企業の方々も海外進出されるという話を伺っています。進出するとなりますといろんな条件を考えなければならないと思うわけですが、そのうちの1つとして、進出先で“組合を相手にするかどうか”あるいは“組合を作らせないでいくかどうか”ということを決めなければならないと思います。その場合、アメリカの労働運動がどのようなものであるかということ、自分たちなりにまず評価しなければなりません。

こういったことが増えてきますと、当事者のみならず、私たち労働組合の活動や日本の労使関係にとっても非常に係わりが深くなってきますので、お互いに関心があるところではないかと思っています。私自身アメリカの労働運動とい

う大それたことを言う内容を持ち合わせていませんが、先程も申し上げたように、私ども日本の自動車産業の労働組合とアメリカの自動車産業の労働組合は十数年来のつきあいをしております。そうした関係で自動車関係の労働組合とはいろんな話し合いをしており、それなりにいろんな事情を承知いたしておりますので、これらの経験を通じて感じていることを初めに申しあげたいと思います。

最近のアメリカの労働運動は、大きく変化しているように思います。特に1980年代になりまして、日本の労働組合もそうではありますが、特にアメリカの労働組合は坂道を下り落ちるような感じで退潮しているように思います。少なくとも組織率という面から見ると、そういうことが言えるのではないのでしょうか。この傾向はアメリカだけでなく日本やヨーロッパの労働組合も同様ですが、中身はちがうにせよ、組織率が非常に落ちている。ちなみに戦後のアメリカの民間部門の組織率をみてみますと、当時は37%あるいは38%という非常に高い組織率を持っていたわけですが、これが徐々に低下をし、1980年には22%ぐらいになってしまい、最近では16%あるいは15%ぐらいになっていると言われております。こういう数字を見るかぎり、アメリカの労働運動も退潮していると言えることができると思います。

もう1つは、アメリカの労働運動をめぐる社会的・政治的空気あるいは組合に対する風あたりや見方というものが、1980年代に入って顕著に反組合色を強めたと思います。今から6、7年前になりますが、あのレーガン大統領がアメリカの航空管制官のスト参加者25,000人全員を解雇してしまいました。こうした仕打ちはワシントンの労働組合に対する考えを示す象徴的なできごとであったと思います。アメリカの中でもこれだけのことをやってのけるということは考えられないことで、世論が労働組合に対するかなり手きびしい批判を持っていた、あるいは政治が労働組合に対して高圧的に出られるという状況にあったと思います。いずれにせよ、アメリカの労働組合が退潮している状況の中の出来事であると言えます。

そのような社会的・政治的風潮の中で、アメリカにおいて“労働組合を作らせない会社”というか“労働組合をつぶす会社”というものが1億ドルぐらいの産業になったそうです。このように社会的・政治的風潮をうけて、労働組合をつくらせないという空気が1980年代アメリカの中に非常に顕著に現われたように思います。

しかしこのような状況の中で、労働組合のリーダーの態度も急激に変化してきたと思います。新しい経済環境のもとで、新しい組織化の方向、新しい運営の方法というものをリーダーが求めだしたということが非常に顕著にみられるようになったと思います。たとえば、経営者との間に協調をしたり、さらには労使間の利益配分、いわゆる賃金などを妥協してさげる、そういうことまでも勇敢にやってのけるなど、伝統的な就業規則や労使慣行のようなものを崩していくということが顕著に行われるようになってきています。これは労働組合の力が弱くなったとか、政府なり世論が非常に強くなった現れだけでなく、そういう事態を踏まえてリーダーが新しい1つの方向を模索するために動き出したという現象ではないかと見ております。

昨日も豊田英二会長からお話がありましたけれど、トヨタ自動車はGMとの間にNUMMIという会社を作りました。ここでは従来まったく考えられなかった内容の労働協約を結んだわけです。これらの対応ぶりを見ても、リーダーたちの新しい方向を求めようという姿勢が伺えたわけです。

自動車産業の中でも、すでに進出している日産自動車・ホンダ自動車は現地で工場を作って稼働しているのですが、進出が非常に早く、アメリカの労働組合がこのように変化する前でしたので、現在組合なしで稼働してやっております。

GMとトヨタが合併で作ったNUMMIという会社は、GMが閉鎖した工場を利用してそこに合併で新しい企業を作ろうということでしたので、当然のことながらUAWの（UAWとはアメリカの全米自動車労働組合のこと）組合員であります従業員がいたわけで、これらの従業員を当然雇うべきだという要求が

NUMMIの労働協約について

(1) 協約締結の背景にある考え方

今までの伝統的な労使相互不信の関係から

労使相互信頼を基本とする労使関係を築く

- 会社は原則的に組合員に不利になるような生産政策、安全・衛生政策はとらないことを確認
- 労使による話し合いの場を多くもつことにより問題を解決していく

(2) 上記考え方が反映されている条項

①雇用保証（第3章）

レイオフが必要となるような状況に陥った経営側は管理者の賃金カットを含むあらゆるレイオフの回避手段を探る。

（絶対にレイオフしないことを意味しない。会社が倒産するような事態は別である。）

②標準作業（第28章）

会社はトヨタ生産方式に基づく標準作業の設定および変更権をもつ。また、毎月労使による生産懇談会をもち向こう3か月間の生産計画（タクト、残業、人員など）について協議する。

ライン上で問題（品質、作業の未完）が生じた場合は懲罰なしでラインを止めることができる。

③労使懇の設置（第9章）

全社的な労使懇と職場労使懇の2つを設け、交渉事項以外のことをいろいろと話し合い、なるべく発生場所での問題解決に努力する。

④問題解決のステップ（第8、10、28章）

一般的な問題解決のステップ（4段階）、生産（標準作業）に関する解決ステップ（3段階）を設置。

組合の非専従役員（ユニオンコーディネーター）を2グループに1人の割合で設置。

（その場で解決できる問題は小単位の話し合いで済むようにした。）

生産に関する問題解決の最終ステップは、第6地域のディレクターとビル・アサリーとの話し合いで決めることとした。（アサリーには絶大な信頼を置いている。）

⑤ストライキ、ロックアウト（第27章）

会社はロックアウト、組合はストライキを協約期間中実施しないこととする。（GMのフリモント工場時代でも20年間ストライキを一回も行わなかった。労使相互信頼を基本とする話し合いによる解決の方法が合意され、組合員の意志によってラインを止められることなどからストライキに訴える前に問題は解決できるとする考え方）

【組合のコメント】

- 今までラインを止めることは解雇・懲罰につながったが、それが出来ると権利を得た意義は大きい。
- 他の労働協約にも当然影響を与えるだろうが、まず我々がこの協約で問題ないことを示すことが重要である。
- 毎月の生産懇で向こう3か月の生産予想と付随する要員確保の問題を会社と話すので、無茶苦茶な残業はないと思っている。
- 協約締結にあたり労使の間に良い関係を作っていくことをまず心がけ、相互の話し合い・交流を重視しながら内容を詰めていった。

【経営側のコメント】

- 職場分類を少なくしなければトヨタの生産方式はうまくいかないこと。柔軟な生産対応（レイオフ回避の要件でもあるが）を進めるため応援、ローテーションなどを行っても基本的に組合員には不利にならないことをなど、労使相互信頼の基本理念を背景とした生産方式の概念を理解してもらうことが一番大変だった。
- 企業規模が1000人を越えれば組合がなければ、かえって人事・労務管理はむしろかしくなるのではないかと思う。

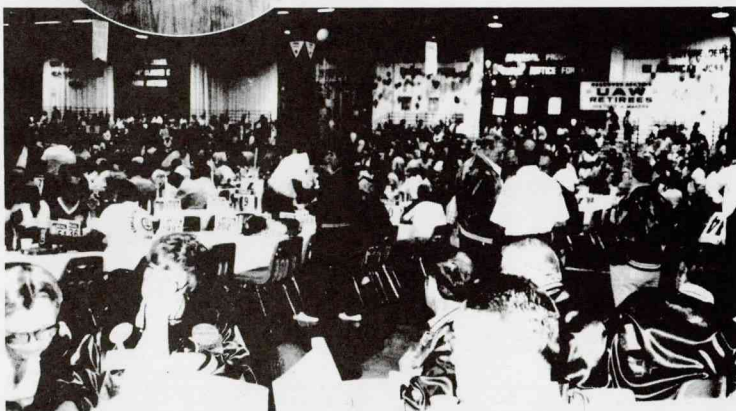
あった訳です。トヨタとしても、進出するからには日本的経営といいますか、日本の生産方式を主体的にとり入れてなんとかやりたいということで話を進めた結果、伝統的な規則とは違った新しい内容のもので合意をしました。UAWとしても初めての対応であったわけで、それだけにここにいたるまでにずいぶんいろんな問題がありましたが、現状では上手く推移していると言えると思います。UAWもかつては130万人ぐらいの大きな組織でしたが、例の石油ショック以降、30万人以上のレイ・オフが行われるという労働組合にとってきびしい状況の中で、新しい道をみつけようと、従来の慣行とは違った内容のものを作りあげたと思います。その背景には、人間尊重を基本に置いた日本的経営というものが相手の組合に理解されたということが1つあると思います。もう1つは、新しい方向を見いだそうというアメリカの指導者の熱意があって、これが実ったと思います。日本的経営ということについては彼らもよく勉強して分かっていると思います。私どもも率直に交流の中で話し合っており、日本の経営については彼らも理解していると思いますが、あの時、UAWとの話し合いをする時、どういう話がつくだろうかと経営側もずいぶん苦慮されたと思います。フリーモントというところはサンフランシスコから40kmほど離れた土地で、非常に労働環境がよくないところであり、昨日も豊田英二会長の話にありましたように、ガソリンスタンドの親父さんまでが首をかしげる土地でありました。又UAW本部の役員までが我々に『どうしてトヨタはこんな土地を選ぶのか、他にもっとよい所がいくらでもあるのに…』と言っておりました。いかに札つきの土地であり、労働組合であったかということです。

いろんな事情がありまして、フリーモントでなんとかやっていこうということで会社も話をし、UAWとの交渉の為にアッサリーという方を依頼しました。彼は全米の機械工労組の役員を歴任し、その後労働次官をへて労働長官にまでなった人で、労働組合関係あるいは労働行政に顔のきく人でありました。その彼との間でいろいろ話し合う機会がありましたので、今さらトヨタの労働組合の基本理念や組織の実態の話をするまでもない、彼らは充分承知しているだろ

ます。昨日の会長の話にありましたように、GMのスミス会長が関西でのセミナーで、アメリカにおいて非常にうまくいった労使関係の代表的な例として報告すると言っています。又、昨年の秋、ILOの総会においてもアメリカの労働長官がアメリカの労使関係の優秀な例として報告しているぐらい、NUMMIはアメリカ国内において大きな注目をあつめていますし、これを1つのモデルとして新しい労使関係を作ろうという動きすらでているような気がします。

NUMMIと協約を結んで、まず最初に彼等から聞いたことは、『トヨタのやり方、日本のやり方というのは労働者を人間として扱ってくれるやり方だ。』という事でした。NUMMIの彼らの言い分は『アメリカでは労働者の身分は機械以下だ。ラインでミスをするするとすぐクビになってしまう。ところが機械は残っている。』という経営者に対する不信といえますか、アメリカの社会制度に対する不満がでていました。日本では『企業は人間の集団である』という点から出発し、またそういうところから労使関係が生まれるという考えです。ところがアメリカの場合は、経済論理からくる人・物・金の3要素を並列に扱って、そういうシステムの中に労働者があるというわけですから、トヨタのやり方、労働者を人間として扱うやり方は、彼らにとって労働者が得た最高の条件であり、感激したと言うのです。こういうことが非常に上手くいっている大きな要因となっていると思います。欠勤率も非常に低くなっているということです。

一方、順調に仕事が行なわれている時はいいかもしれませんが、もし、その企業がおかしくなった時、こういう良い関係が続くかという心配があります。アメリカの労働組合をこういう言い方・見方をするのはまちがっているかもしれませんが、こまった時にお願いに行くという、言わば“日本のかけ込み寺”的な要素を持っているような気がします。日本の場合はいろんな仕事をする時、労使協力し合いながら、あるいはお互いが立場を主張しながら一緒になってやっていくという姿勢であります。アメリカの場合は順調にいかなくなった時に少々不安が残ります。そのためにも、日本の企業はそういうことが起きな



◀あいさつする梅村
自動車総連会長代
行(左側)

UAW(全米自動車労組)大会で
一層の連帯強化を強調

六月一〜六日までの日程で、UAWの大会が米国・カルフォルニア州アナハイムにおいて代議員・傍聴者三千人が出席のもと開催された。この大会には自動車総連を代表して梅村会長代行（全トヨタ労連執行委員長）が出席し、UAW結成五〇周年を迎えたお祝いとUAWとJAW（自動車総連）の友好関係を更に実りあるものとしていきたいと述べた。

トヨタとNUMMIだけではなく、工場進出を決めましたマツダにおいても同じような労働協約を結んでいます。このような動きはもはや進出企業の特例ではありません。GMがサターン計画というプロジェクトに基づいた工場を稼働するにあたって、従来の慣行とはずいぶん異なった、トヨタとGMとが結んだ協約と非常によく似た労働協約を結んでいます。このようにすでに新しい動きが着実にアメリカの労働運動において、特に自動車産業においておきていると言えます。

9

的でありましたのは、UAWのビーバー会長から『アメリカの政府さらには産業界には産業政策がない。今日のような状況の中でアメリカの自動車産業が生き延びるためには、もっと将来にわたっての産業政策をきちんと確立すべきである。』という提言でありました。これはもちろん、政府なり経営者なりに提言すると同時に、組合員に対しても訴えているんだなぁと強く感じました。また、いくつかの決議案が採決されましたが、その中で非常に熱心に論議がかわされたものがありました。

それは、先程申しあげたGMのサターン計画に基づく新しい工場における労働協約に関してです。NUMMIやマツダとの間に結んだと同じような協約を今回の新しい工場にも結び、その協約をこの大会で承認・批准してもらうという決議案だったのです。その事に関してずいぶん反対の意見が出されました。その第1の理由は、『労働者がまだ雇われていないのに、本部だけで協約を結ぶのはよくない。労働者が入って、そこにできた労働組合の意見を聞いてから協約を結ぶのが正当ではないのか。』というものでした。それに対して本部は、『もちろん基本的なものは先に結んで、具体的なものは労働者に聞いて、そこで文句や意見があれば提示していけばよい。』という意見でした。

第2の理由は、『UAWが今進みつつある形の中にそういう新しい制度をもちこんでしまうと、これが1つの傷口となって、今までの既得権がおかされてしまう。UAW全体がおかしくなってしまう。だから安易に認めるわけにはいかない。』というものでした。そういった反対意見に対してビーバー会長自ら力説をして、『反対、反対だけでは今日の情勢において労働組合が雇用を守り生活を守ることはできない。丸い穴に四角い棒をさそうと思ってもこれは無理である。穴が丸ければこちらも丸くなって入って、そこで改善・改革・改良を加えていかなければ今日の事態には対応できない。とにかく、一度接点を求めてお互いに意見を出し合って直していこう。労使の間にもそういうことをしなければ問題解決にはならない。』と語っていました。このビーバー会長の演説によって決議案は可決されたわけです。UAWという、あの大組織のすみずみ

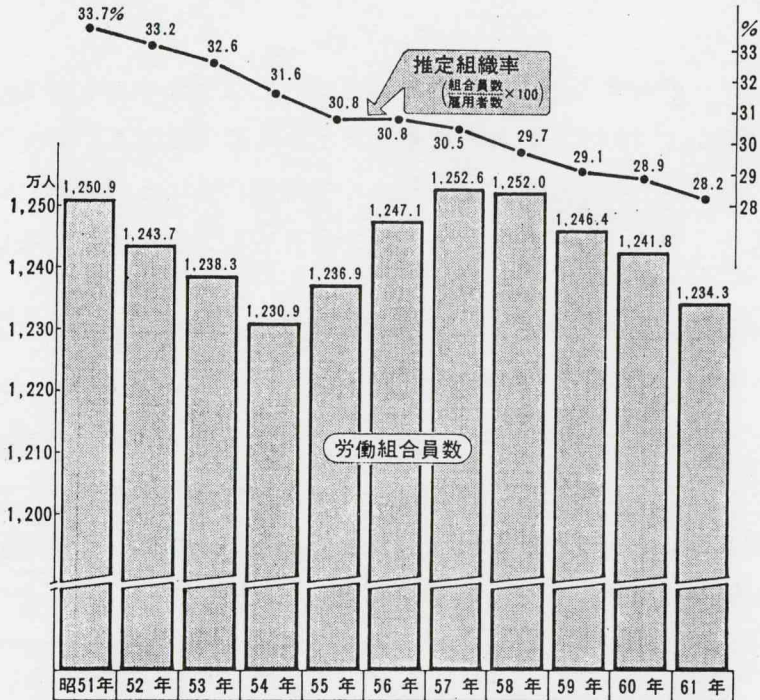
にまでリーダーの考え方をしっかり浸透させるにはまだすこし時間がかかるかもしれませんが、リーダーは非常に熱心にしかも着実に新しい考え方を模索しはじめている。そういう中で、アメリカの労働組合というのは新しい方向をつくりだしていくのではないかということをUAWの大会を通じて痛切に感じました。

これから多くの企業が進出されることになるかと思いますが、労働組合そのものをきちっと認めて、その上で労使が協力してできる体制というものを確信を持って押し進めていく方がよいかと思います。アメリカの労働組合が新しく生まれ変わって、新しい方向で健全な労働運動を指向するようになるならば、逆に労働組合のないところが今度は問題を起こすような気がします。又、同時に日本の労使関係に確信を持っていくべきだとも思います。

労働運動の特徴的变化

次に労働組合のいくつかの課題について申しあげようと思います。最近の労働組合においては、特徴的变化が3点ほどあるかと思います。1つには先程も申し上げましたように組織率が非常に低下しているという点です。昨年6月の労働省の発表では組織率28.2%と、3割を切ったということで、かなり問題視されています。7割の人は労働組合なしでやっているというわけです。労働組合は個別の企業の中ではそれぞれの役割を果たしているわけですが、一方では社会的役割というものもあります。労働基準法があって、社会の制度・仕組みの中で労働組合がいろいろ活動することによって全体的なバランスがとれる。これが新しい市場経済の中で正しい競争の基盤を作りあげるとか、社会福祉の制度・仕組みが労働組合の発言によって着実に1つのレベルにつくりあげられていくということなのです。そういう意味で、私は労働組合の退潮というのは日

労働組合員数と組織率の推移



(出典：労働省「61年労働組合基礎調査」より)

本全体にとっても国民生活にとっても問題があると思います。この組織率は労働組合を作っている立場から見ておりますと、あまり組合員は減少していないのに全体の組織率だけが減少しているという事態になっています。これは、組織をしている労働者以外の労働者の増加という現象によるものです。例えばパート労働者の増加、あるいはコンピュータソフト関係に代表される特殊で高度な技術をもった人たちが企業に派遣されて働くという新しい派遣労働者の増加にもよるものです。今までの既存の組織の労働者以外の労働者が増えてきた。そういう新しい労働者をどのように組織化していくかがこれからの大きな課題だと思います。

組織率の低下という問題の中には、さらにもう1つの新しい現象が生じてきています。それは就業構造いわゆる雇用構造の変化という現象です。パート労働者や派遣労働者の増加によって、1つの企業の中によその会社の人もいれば正規の従業員以外の人も働いている。そういう中で企業として1つの新しい方

向に向けてのエネルギーをつくりあげる際に、労務管理の面やモラルの面からも非常に問題になってくると思います。必要な時に必要な人を必要なだけ入れるというような採用方針になりますと、確かにその部分では効率的かもしれませんが、長期的に考えた場合、それぞれの管理をどうするか、又従来の制度が全く通用しなくなるような内容を含んでいること、いわゆる就業構造が大きく変わってくることも考え合わせていかなければならないと思います。そういういくつかの問題がこの組織率低下という現象の裏にひそんでいることを忘れてはならないと思います。

2つ目の変化としてあげられるのは、最近労働組合の取り組みに対して職場の人たちが燃えない盛り上がらないという現象があります。だんだん先しぼりになってしらけが出てきてしまうという現象です。さらには要求の中身というものが非常に変わってきている。以前のような個人に密着した切実な要求から、企業の将来のためあるいは日本の社会の将来のために必要だというもっと長期的展望にたった要求をも含めた要求へと変化してきているのです。賃上げの要求を例にとりましても、生活の向上と合わせて内需拡大のために適正な賃上げが必要であるという主張が根底にあるのです。また時間短縮の要求ですと、切実に重労働から解放されたいというものと合わせて、国際公正労働基準の立場からみて短縮をしなければならないという2つの主張があるわけです。そういった要求の中身をよく認識できるような要求の組み立て方、あるいは交渉をするための職場の理解・認識を得られるような体制を作りあげていかなければならないと思います。幸いにして、日本の労働組合はすぐれた教育機能を持っています。世界経済から日本経済、あるいは自分たちの置かれた状況そういったものすべてを自ら勉強して、将来の方針をまがりなりにも打ち立てているのです。そういったすばらしい機能をうまくいかして、この変化の時代に対応すべきだと思います。

また、各個人の持っている欲求の変化というものを的確にとらえていかなければなりません。人間には第1の欲望と言われます“生”に直結した衣・食・

住に関する欲望と第2欲望と言われる人に正当に評価されたい、公平に扱われたいという意識の上での欲望というものがあります。生活が豊かになってくるにしたがってこの第2欲望が強くなってくるわけですが、自分のやっていることが正当に評価され、又自分のやっていることが社会の役に立っているんだという自覚が持てるような環境やシステムが、企業の中に整備されているかどうかは気をくばっていかなければならない時代だと思います。技術が進化し、システムが高度化すればするほど、人間関係を大切にすることが必要になってくると思います。大変きびしい周囲の状況の中で、新しいこと新しいことへと注意が向き原点の問題が忘れられがちですが、そういう問題を労働組合がきめこまかくとりあげていくことは、企業の活力を生み出すことにもつながります。我々が将来にわたって安定した生活を築ける基盤にもなるわけですから、こういうことを将来にわたってきめこまかくとりあげ、活動に反映していくことが必要であると思います。

3つ目の変化は、意識の多様化ということがあげられます。意識が変化してきた、大変感性的になってきたと様々に言われておりますが、人間物の考え方は昔から『10人10色』ということでそれぞれちがっていましたから、なにも急にそうなったことではないと思います。人間の価値感というのは過去の経験から生まれると言われます。日本の場合は急激に社会が発展をとげ、環境が変化しました。非常にじわじわと長時間をかけて変わってきたものがある時から急激に変わったとなりますと、ある年代を経て非常に経験というものが極端に変わってくるわけです。そのようなところから“新人類”と言われる我々の世代とはかけはなれた、かなり極端な意識・行動様式・価値感を持つ世代が生まれてきたと思います。新人類の発想をいくつかの例をとりあげて説明しますと、我々の年代では今日の豊かさは努力の結果だと受けとるわけですが、豊かな時代に生まれ成長した彼らにとって、この豊かさは当たり前だと受けとるわけです。物事に関しても、我々は善悪で決めますが、彼らは好きか嫌いかで判断します。まさに感性です。労働に関しても、我々は働くということは人間が幸せになる

ために非常に重要な事尊い事だという考え方ですが、彼らは労働というのは必要悪だ、少なければ少ない方がよいと単純に考えている。このように、価値感や行動様式の異った世代と同居して仕事をしているわけで、単に『“新人類”はけしからん!』と言うのではなくて、そういう現実の上に立って、それらをまてめていくことが大事だと思います。我々の年代ですと気持ちから入って後で形が整うという方法をとりますが、今の若い人は形から入って心が通じ合うという方法をとります。いずれにしても最終的には心が通じあって、1つの仕事をやることに喜びを感じ合うようになるわけですから、いろいろ工夫してやり方を考えてみる、そういうことが大切になってくると思います。

生産性新聞

【第三種郵便物認可】

第1480号

北村和久氏が講演

東京ディズニーランドの経営

新人類にも受ける教育 形から入って心を伴わせ

「新人類にも受ける教育、形から入って心を伴わせ」というのが、東京ディズニーランドの経営者である北村和久氏の講演のテーマである。北村氏は、ディズニーランドの成功の秘訣は、形から入って心を伴わせることにあると述べている。彼は、ディズニーランドの経営者として、どのような教育を受けたのか、そして、その教育がどのように経営に活かされたのか、について詳しく説明している。

北村氏は、ディズニーランドの成功の秘訣は、形から入って心を伴わせることにあると述べている。彼は、ディズニーランドの経営者として、どのような教育を受けたのか、そして、その教育がどのように経営に活かされたのか、について詳しく説明している。

北村氏は、ディズニーランドの成功の秘訣は、形から入って心を伴わせることにあると述べている。彼は、ディズニーランドの経営者として、どのような教育を受けたのか、そして、その教育がどのように経営に活かされたのか、について詳しく説明している。

我々組合活動の中においても、意識の多様化・価値感の変化ということで、欲求も幅広くむずかしくなっておりますが、そういうことをきめ細かくとりあげて解決していく、さらには新しい変化にも対応していくといった柔軟性をも兼ね備えながら労働運動を展開していく必要があると思います。

労使関係について

それから最後に、日本的労使関係ということで、トヨタ自動車の労使関係を中心に私の考えを申しあげたいと思います。日本的労使関係とか日本的経営とか、いろんな場合にこのような言葉を耳にしますが、その特徴的なものとして、終身雇用制とか年功序列とか企業内組合が挙げられます。しかし、私はこの日本的労使関係というものが、今申しあげたこういう制度だけではないと思います。その根底にある『人間尊重の理念』、これが日本的経営とか日本的労使関係の基本であると確信しております。先ほどもアメリカの労働組合の例で申しあげたように、外国の経営の場合は、人・物・金を並列的に扱う資本の論理に基づいたものと言えるでしょう。一方、日本の経営の場合は、企業は人間の集団として出発していると言えると思います。日本の労働組合は企業内組合が中心になって運営しています。確かに、産業別組織もあり、ナショナルセンターもあるわけですが、実際の交渉をしていろいろなことを決定するのは企業内組合がベースになっています。これも1つの特徴であると思います。

このような日本的経営・日本的労使関係は、最近では海外においてもかなり理解をされ認められて、それを作りあげようという様な動きすらあるようです。同時に、企業内組合のレベルというのはベースでの行動がすべてではないのです。急激に社会が変化している時に、企業別組合のレベルでの労使間の解決によって日本全体の新しい方向を作りだすことが可能かどうか、そういう時にこそ、労働組合としての新しい社会的役割があるのではないかという指摘があり

ます。

又、日本の将来を決める、進路を決める、方向を決めるというマクロの大きな合意を政府・財界・労働界の3者で話し合うことも極めて重要になってきますが、その基盤となります労使関係について申し上げようと思います。

私どもトヨタ自動車の労働組合は、昭和25年に大争議を経験いたしました。4人に1人が人員整理を受けるということで、3ヶ月にわたる大闘争をくり広げました。しかし、結果はこれ以上闘争を続けても企業が成り立っていないということで、希望退職ということを経験したわけです。その時、我々の先輩を含めて痛切に感じたことは、こんないやな事はもう二度と起こしてはならないということでした。そして、もう1つ感じたことは、雇用問題というのは起きてしまったからではどうにもならないということだったのです。働く者の雇用を守るということは、雇用問題を起こさない失業問題を起こさないということで、つきつめると雇用の基盤である企業そのものをしっかりすべきであるという結論に達したわけです。会社再建のために労働組合もがんばろうという気持ちと企業側の立場が期せずして一緒になって、労使が協力して新しい雇用の確保なり企業の将来を作りあげるという基盤が生まれ、そういう努力が積み重ねられ、昭和37年のトヨタの労使宣言へとつながっていったのです。労使宣言の内容を一口で申しあげますと、私ども労働組合の綱領にもはっきりうたっていますが、“労使の関係は車の両輪の関係だ”ということです。双方のバランスがとれてはじめてうまくいくという考え方が、労使の共通の理念として今も生きていますと確信いたしております。その中身をご紹介しますと、会社の立場にたって“企業繁栄の源は人である。会社はすすんで労働条件の維持向上に努める”とし、組合の立場で“企業の繁栄があって雇用や生活がある。組合は生産性の向上に協力する”としています。お互いに相手の立場を尊重し相手の立場を認めた上で自分たちの考えを示すという点に、本当の意味があると思います。労使関係というのはまさに紙一重であるということのを正しく理解し認識していくことが大切だと思いますが、なかなかこの真意を理解すること

労 使 宣 言

すでに欧米諸国においては、自動車産業は一国産業の中心として工業力の象徴であり、工業技術水準を示すバロメーターとなっている。わが国においても産業構造の高度化にともない、自動車産業は基幹産業としてその盛衰が直接経済力の消長につながり、わが国産業のにない手として絶大な衆望をになうに至った。しかし、その前途は必ずしも安易なものではない。乗用車の貿易自由化も目前に迫り、近い将来国際市場できびしい競争に直面しなくてはならない。さらに加えて、昨年以來経済も調整期に入り、決意を新たにすべき時期に当面している。

われわれは、当社創立以来終始国産大衆乗用車の確立を目標とし、また広く社会と大衆に奉仕することを伝統的信条として日夜精進してきた。かくて、今日すでにトラック、特殊車などで性能、品質、価格ともに国際水準に達し、全世界各地域に進出し、欧米諸国と覇を競っていることは、急上昇している輸出実績が立証するところである。

われわれは、創立以来のこの意気と輝かしい実績に自信と信念をもち、乗用車の貿易自由化を立派に乗りきり、この試練を積極的に活用して、国際市場において一大活躍を期する覚悟である。

会社と組合は、かかる重大な時にあたり、日本の自動車産業およびトップメーカーとしての当社に課せられた社会的使命と、任務の重大さを強く心に刻み、誇りある歴史と伝統の上にたち、この難局を労使相たずたえて敢然と乗り切るため、次のとおり宣言する。

1. 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。

わが国の基幹産業の使命の重大さと、国民経済に占める地位を確認し、労使相協力してこの目的のため最善の努力をする。とくに企業の公共性を自覚し、社会・産業・大衆のために奉仕するという精神に徹する。

2. 労使関係は相互信頼を基盤とする。

信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互の信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。

3. 生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる。

そのために、労使は互いに相手の立場を理解し、共通の基盤にたち、生産性の向上とその成果の拡大につとめ、その上に立って雇用の安定と労働条件の維持・改善をはかり、さらに飛躍する原動力をつちかわなくてはならない。会社は企業繁栄のみなもとは人にあるという理解の上にたち、進んで労働条件の維持・改善につとめる。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する。

以上3つの基調の上にたち、

(1) 品質性能の向上 (2) 原価の低減 (3) 量産体制の確立をはかる。

われわれは、ここに自動車産業の公共的使命をさらに自覚し、目前にせまる自由化を有効適切な対策により乗り切り、日本の産業と国民経済の生々発展に協力し、日本のトヨタから世界のトヨタへ輝かしい栄光を獲得すべく、会社、組合ともに相たずさえて努力することを誓う。

昭和37年2月24日

トヨタ自動車工業株式会社

取締役社長 中川不器男

トヨタ自動車労働組合トヨタ支部

執行委員長 加藤和夫

はむつかしいことです。しかしながら、少なくともリーダーはこういう基本というものをきちっとふまえた上で行動することが大事だと思います。同時に労使関係というものは生きものであるわけです。すなわち、その時々で会社の役員も組合の役員も変わります。しかし、こういう問題は原点からお互いに問いただしていきながらきちっとしたものを確立していくことを、常に心がけておく必要があると思います。そういう意味で、労使関係というのはあくまで基本は人間関係だと言えます。人間関係というのは信頼関係であり、信頼関係は話し合いから生まれるということは私の基本的な考えでありますし、トヨタ自動車においても、そういう理念・考え方をベースにおいて、今日の労使関係を作りあげ運営しているわけです。そんな中でよく耳にする“労使協調”という言葉があるわけですが、私は“労使協調”という言葉から受けるニュアンスが好きではありません。なんだか、労使がベタベタして、なんとなく一緒になっているような気がするからです。私はかねてからトヨタの労使関係は、“労使協調”ではなく“労使協力”の関係であると言っております。新しい時代における労使の関係は、まさにこの“労使協力”の関係でいくべきだとも思っています。“協調”だけでは問題解決にはならないのです。今の時代、いかに協力して1つのものを作りあげていくかということをしっかり確立することが必要になってきていると思います。双方の目的を双方の協力によって達成していこうという前向きな関係を作りあげた時に、本当の新しい時代の労使関係ができあがったと言えるのではないのでしょうか。さらには、そういった理念を支える具体的な制度があり、それが運用されていることが重要となってきます。

つまり、近代的な労使関係がしっかり確立していることが必要となってきます。近代的な労使関係のいくつかの要素を申し上げますと、労使対等であること、あるいは労使の相互信頼関係等があります。“労使対等”。言葉では簡単ですが、本当に会社内のいろいろな制度の中にきちっと確立され、運用時にもその精神が生かされているかどうか。労使の相互信頼関係という点において、会社が行う諸施策が従業員1人1人に信頼を持って受け入れられているかどうか。

そういった点すべてが確立して、初めて近代的労使関係ができあがっていくと思います。

私はこれからの変化のきびしい時代には、そういった基本をしっかりふまえた関係を作りあげていくなれば、日本の労使関係というものはさらに発展していくと思いますし、今日の国際化にもおおいに反映されていくと思います。

