

梅村志郎語る

2011

梅村志郎語る

2011

先が見えないときは

後ろを振り返って見ろ

後ろはよく見えるぞ

梅村志郎

はじめに

本書はインタビュー（二〇一〇年十一月～十二月）と、全トヨタ労連トップセミナーでの講演（二〇〇四年十一月）の記録として、限りなく口述に忠実に記録・編集して発刊するものであります。

二〇一一年十二月一日

梅村 志郎

語る

2011

◇ 目次 ◇

全トヨタ労連結成 …… 1

全トヨタ労連結成当時のこと

問題はどのようにまとまるか

労連結成は苦労ばかりだった

「協力工場」という呼び方に変える

労連結成以前の春闘は

統一要求や統一交渉だと言われても、できん

労連加盟組合を意識した春闘交渉

「トヨタはひとつ」というのはボトムアップ

労連ができて役割が変わる

全トヨタ労連での取り組み …… 19

全トヨタ労連と日産労連のやり方は少し違う

賃上げの率の取り組みは難しい

同時回答は当たり前

労連は協力工場を守る味方だ

販売はちよつと大変だった

工販合併よりはるか前に労連に加盟
豊田自動織機の労連加盟について

労使関係について……36

トヨタの労使関係について

そういう関係ができれば本当の相互信頼
近代化という大きな動き

今求められているのは「当事者の情熱」
車の両輪はカーブを曲がって本物

「労使協調」じゃなくて「労使協力」

昭和三十年代はまだ労働運動が定着していなかった

近代的労使関係の一番のポイントは
組合会館建設時に社長に言われた話
ひとりだけ大反対していた得本さん
労務担当の重要性

昔は交渉も何回も夜中まで長引いて

労働協約と労使協議制…… 59

昭和四十六年に労使宣言を改めて作り直した
基本のひとつは生産性運動だった

労働協約を結ぼうということで何年かやった

会社は労働協約締結を「どうしてもいやだ」と

労働協約で労使協議会を設置

労使協議会は社長以下全重役が出席

労使は馴れ合いになる恐れがある

ストライキがやりにくいトヨタの労働協約

組合活動の考え方…… 75

松下の高畑氏には勉強させられた

福田さんのところにいく発端がユニークなんだ

女の子は結婚したら辞めるという話

交渉は物凄く難しい

交渉は妥協して決定するもの

要求を政策に変える

入った以上は、いい会社になつてもらわなきゃ困る
ベストを求めずベターを求める

職場活動について……87

活動の原点は職場にあり

職場の問題はすぐくある

みんなで考えて、みんなで行動する

組合運動で大事なことは、ものを言わせること

文句を言うやつは、やる気のあるやつ

労働組合は「まとまってナンボ」の組織

天守閣の美しさよりも石垣の偉大さを知れ

なぜ職場討議を一生懸命やるかというと

職場意識の統一は徹底してやりました

職場委員は責任を持って選出を考えるべき

そこで大事なものは人になる

労働組合は教育機能を持っている

日本の組合は教育機能が優れている

昭和二十五年の大争議について…… 105

あれは大変なことだった

都会であれば職業がたくさんあったが

記名捺印の話

創業者が辞任する

トヨタが立ち直ったのは仲間主義があったから

全国自動車時代のエピソード…… 113

昭和三十九年に全国自動車に出る

全国自動車の本部に三年間

当時車ももてるとは思わなかった

トヨタ時代の取り組み…… 118

会社は「賞与」だって言うんだ

物事を将来にわたって考える

僕は新しいことが好きな性分でね

ちようど石油ショックの時だった

週休二日制の取り組み

NUMMIね、一生懸命やりました

NUMMIの組合とも仲良くなって

トヨタに入っただのは自慢だった…… 136

僕がトヨタに入った当時は

昔は、労働組合は評判が悪かった

僕がトヨタに入った理由

だからむしろ自慢だった、トヨタに入っただのは

【参考】

全トヨタ労連トップセミナー講演録…… 145

——全トヨタ労連結成

——全トヨタ労連を結成する当時のことだけ。

戦線統一、労働界の統一をはかろう、総評と同盟と中立と分れていた労働界を一本にしようという動きがあつて、そういう動きの中で連合結成に向け準備をやつてきた。それに参加するために各産業が、連合へは産業別に参加するとしたからね、準備してきたんだ。

それで、自動車としてまとまって、電機は電機でまとまらなきゃいかん。自動車は当時、日産は自動車労連に入っていた。トヨタは全国自動車というのがあつて、これはトヨタだけではなくて、いすゞだとか日野だとかスズキだとかが入っていた。もうひとつダイハツがあつたね。東洋工業があつたね。日産とダイハツは同盟関係で、いすゞだとか日野だとかトヨタとか東洋工業とかはだいたい中立だったんだよ。それを一本にしてね、自動車全体、まあ自動車総連だね、今でいう。それを作ろうっていうことになった。

それで、自動車労協といつて、連絡協議会を作つてましたね。トヨタと日産と

それからメーカーだね。日野・いすゞ・東洋工業くらい。スズキも入ってたかな。いずれにしてもシャーシメーカーが戦線統一に合わせて、何とか自動車がまとまるとうことだったんだ。基本は労働戦線の統一というものがあつて、それに間に合わせるというか、やらなきゃならん。

一方では、自動車の国際化という問題があつてね。資本の自由化、貿易の自由化みたいなことが昭和四十年代の初めからあつた。そういう部分に対応していくためには、やっぱり自動車そのものがまとまつてね。いわゆるその安全対策とかね、国際的なそういうものをやらないかんということだ。例の排気ガスの問題とかね、ああいう問題がこう持ち上がっちゃうんですよ。企業としてもそりゃあ一社だけではなく、ある程度、日本の自動車産業全体が取り組んで、ある程度のレベルにもつていかなきゃいかんというような要請もあつたから、それにこたえるという意味でね。企業にとつても都合がよかったんじゃないですかね、ある意味で。

だからそこは企業にべつたりにならないように、それぞれが自分たちの立場をキチツと主張できる仕組みみたいなものを整備してね。それは労連としても、特

に形だけではなく中身のなかで、ものすごく気を使った部分だね。トヨタも「手本を示さないとダメだ」ということで、かなりしつかりやりましたからね。だから労働協約も、前はなかったけど作りました。

自動車総連、全トヨタ労連結成の一番の基本はやっぱり二つだね。労働側の「戦線統一の中で産業別にまとまらなければならない」。経営側のニーズとして「国際化の中で自動車産業全体が足並み揃えないと、対応できない」といろんなニーズがあつたんでしょね、双方に。

——問題は、自動車はどのようにまとまろうかということだった。

日産はもうグループ労連にだいたい決まってたから、企業連でいこうということとどったんだけどね。あとのほうは日産に対するいろいろ反発もあつたことも含めてそうだけど、日産は特殊な運営をやっていましたからね。いろいろ議論があつたけど、「何とかまとめなきゃいかん」ということでやったんだ。

まあそれからトヨタは、自動車と異なる産業から発達した過程みたいものがあるってね。同時に自動車産業の構造でいえばメーカーを中心に、協力工場なり販売

店なりが連携して、グループとして主に仕事しているし、成長してきた。他の産業見てもそうだけど、鉄鋼もそれから電機なんか特にね。また自動車は部品がたくさん必要だから。トヨタとしては部品企業も非常に多いからね。グループでまとまるということで総連に参加しようと思いました。

まあ日産に対する拒否反応みたいのも当時は結構あったけど、極端な運営をしてましたからね。日産は、組合がほとんどコントロールしててね。会社も協力工場に役員をどんどん派遣してね、日産の系列にしてたんですよ。だから各企業における経営者と労働組合との間の関係というのは、ほとんどできてなくてね。日産の傘下の協力工場はほとんど本部の指令でやる。それで、典型的だったのが、塩路さんが失脚してね、あとはもう、うろうろしてたね、協力工場の経営者が。個別企業の労使関係が形成されていないもんだからね。労使の間に人間関係とかね、コミュニケーションができる機能なり実績がないからね。日産が塩路さん中心で単独でやってたのが、縁が切れちゃったもんだからね。戸惑いがあつて大変だった。

一方、同盟があつたけどね、同盟に行く気がなかったのはね、ずいぶん誘われ

たけど僕は絶対入らなかつた。あれはなんていうのかな、地方同盟があつて地方に権限があつてね。交渉権だとかある程度の妥結権みたいのを持つてくるくらいの組織を地方に持つていた。要は金がないんだ。地方の同盟にお金がない。だから選挙があつて動員しようとしても、一番端的な例が、金を払わないと動員できないんだ。だからトヨタみたいに、自動車の中でも個別の労使関係ができていればね、企業との間でも話をする場合もあるし、単独に組合が動いてもね、許されるような関係が形成されてたわけですよ。

そういうことをよく参考にしながらいくと、やっぱり結局はトヨタグループでとにかくまとまる。それは結構同盟にはダイハツも入つてたし、いすゞもいたし、それから日野自動車とスズキ自動車と東洋工業ね。彼らもだいたいそこで話してたら、同じようなことを言つてたから。

——労連を結成することは、苦勞ばっかりだった。

全国を歩いた時に、各組合からなんかいろんなことを言われて苦勞した。まず部品の面では、親父さんつていつてね、町工場のシステム、仕組みだったですが、

これは苦勞した。親父さんの顔色を見ながらやるから、ひどいところなんかは人事部動力課とか組織表はできているけどね、人事部に人事課と動力課があるんだよ。これということだと言うとね、能力のある人がいて兼務しているということ。だからそういう能力のある人がいて、それが全部支配するような形だったね。全く組織になってないよ。目的があつて、組織図が出来て、人を配置するっていうのが組織論の原則でしょ。こういうことができてなかったの。そのへんを、要するに町工場の経営者、親父さんというか、そういう人たちに、近代的な仕組みっていうのか、労使が対等であつてね、お互いが信頼して、言うべきことは言つて、やるべきことはやろうという。そういうことをわかつてもらうためにどうするかということを説明するんだけど。絶対もうわからないんだ。

おれはもう何回も言ったんですよ。こつちも勉強してね、彼らの経営の集まりとか、いろんな経営者の研修とか、そういう場所なんかにも参加して、彼らの立場ではどういうものの考え方をするとかを勉強してね。同じインフレに対してもとらえ方が全然違うんですよ、組合と。それが一番のネックになったね、労働組合では限界があると。これをわからせるためには、唯一できるのは団体交渉つて

いうか、その団体交渉権みたいなものを背景にして賃上げやることだと。統一したある程度のレベル、まあ一気にはできないから、レベルによって水準を決めたけどね。とにかく統一して集まったグループの中で行動しようというものですよ。経営者に対するメッセージですわ、経営者に対する。

こういうそのトヨタの配下に入ってやっていこうと思ったらね、こういう同じような賃金が払えるような経営をしないと、それを通じて経営改善をしよう、組織なり考え方なり、そういうものをね、徹底的に立て直そうというのがあったね、組合の方に。ちよつと偉そうなことを言うと、それと同時にもうひとつ要請として、トヨタ生産システムを協力工場にも波及させるという依頼だった。もしそういうシステムを波及させるんだったら、やっぱり物事を組織的に考えるような、組織的に行動できるようなそういう仕組みがないとね、とてもじゃないけどできる話じゃない。さっきぼくが親父さんを口説きにいつてもね、言うことをきかなかつたっていう話。そういうような経営側のニーズもあつたわけですよ。

生産システムをトヨタグループに波及させるにはね、みんながやつぱり同じような認識を持って同じ様な行動をできる仕組みがあればね、反対される部分もあ

るだろうけど一応できるんじゃないかと。町工場じゃいかん。親父さんがね、幅をきかせるっていう、そういう時代だったんですよ。だから、あれを近代化したというのは、大変な功績だと思うね、僕は。親父さんが全部握ってるというのはね、人事部に動力課があったり、人事課があったりするような、そんな仕組みじや、とても組織的に物事を解決するという近代化の中でね、乗り遅れるぞというような認識があつたね。僕らにはね。だからそれを何とか直したいと思った。賃上げだけじゃなくて、労連を作って労連がそういう一つの役割を果たそうというような、ちよつとこう思い上がりの部分もあつたけど。

もちろん、賃上げなんかも、そういう意味でも一生懸命やりましたけどね。そういう意識をどこか、きちつと持ちながらね。手前味噌になるかしらないけど、これは半分以上、僕は組合がやったと思つていますよ。

——「協力工場」という呼び方に変えるよう、僕が言い出した。

当時は典型的な言葉でね、こう言うんだけど、「下請け」つて言つたの。それで、「言葉から変えろ」と言つたの。一切、「下請け」じゃなくて「協力工場」つ

て言うの。あの時からパツと変わったからね。「下請け」と言われるのと、「協力工場」と言われるのとね、全くニュアンスが違いますよ。「協力してもらってるんだ」と言う意識ね。「下請け」っていうのはね、何か、一ランク下みたいな感じで、「協力工場」というと、トヨタが頭下げて、協力してもらったんだということ、感謝の気持ちが伝わる。それは、組合が言い出した事、僕が言い出したんだ。協力工場って言うようになったから、何となく言う方も受ける方も変わったよ、気持ちが。

下請けっていうとそりゃ、へーへーしているだけで、腹の中じゃ「ナニクソこの野郎」と思ってたんだよ。「協力工場さんのお陰で」という姿勢でいけばね、向こうだってもう腹の内分け合ってやってくれるしね、話してくれるし、言ってくれるじゃない。そういうのを基本においた。だから、僕は労連作る時にね、あんまりもう評価されてないけどね、組合に綱領というのがあるんですよ。これは組合で言えば憲法だね。綱領まで変えてね、綱領の最後に、正確なことは覚えてないけど、「大手は横暴になっちゃいかん」とかね、「協力工場はもたれあっちゃいかん」みたいなね。みんなが同じ一体感でね、やらなきゃいかんみたいなこと

を、綱領を変えてまで、全トヨタ労連結成の時にやったんだよ。

——全トヨタ労連ができる前の春闘は、

全国自動車の中でトヨタ、いすゞ、スズキなどとやってきた。

当時その中に全トヨタ労連の主だった加盟組合もいたが、その時とやり方は労連結成後は変わったのかどうかというと、思い出してみれば、以前は組織的に動いていたかどうかはもうわからん。得意なところを選んで火をつけてね「これだけ取ってきたぞ」と。先輩の悪口言っちゃいけないけど、そういう事が通用した時代だったんだ。町工場の親父さんなんかだとね、かなりそう言うこと多いんですよ。

だけど僕は全トヨタ労連というのが集まったんだから、その組織を中心にして全体で足並みを揃えようということにかなりウエイトを置いてたね。トヨタの運営も各単組の対応の仕方ね。そういうことを中心にするとだんだんと変化してきた。その過程で労使の考え方も同じようになってきたし、形もだね。町工場から株式会社になるような組織的にも大きくなってね。そういう体制ができてくる

という部分で。そういうところまで意識して全トヨタ労連そのものは一体感を作り上げる。トヨタにとっても大事なスローガンであってね。それに対する具体的な行動はね、今みたいな春闘のあり方だってそうだし、情報は常に正しく入れる、速やかに提供するということ。

——「統一要求や統一交渉だと言われても、できん」

小島プレスの社長が協豊会の会長をやった。その時にこう文句言われたからね。

僕は「それでもいいと、別にやってもいい」と社長に言ったの。「その代わり回答を一日早く出せ。トヨタよりも他の会社よりも早く出せ。そんな答え出せんような奴が何を文句言うんだ」ってどなりつけてね。独立しているわけだわ。企業はそれぞれ。だから当然のように、「なんで統一交渉とかね統一行動とかをやらないかんのだ。我々個々の労使でやる話だ。トヨタ労連はせん越だ」そういうふうに言われたんだよ。それでうちとしては、「そんなことできん」と言ってたんだよ。

「そうか分かった一日前に出す」と言えば、本当に僕は文句言わない、レベルが低くてもいいから。だけど結局隣近所を見て決めてる訳よ、彼らも。お互いが周囲を見合つてたら、全然前へ進まないからね。以前はトヨタを見て右に習えでいくらか割り引いて、それから周囲の同じようなレベルのところをみて、プラスしたりして決めるというのもあつたけども、小島プレスは協豊会の会長で、立派な企業だつたしね。だけど、そんな言い方したもんだから、言つたことがある、いろいろなことを。そしたら、何も言わずに出したけどね。だけどそういうようなことも含めて、個別企業とはいろいろやつていかなきゃいけないわけね。経営者の教育も含めていたような気がするなあ。

だから労使関係と労使交渉というのはただ単に個別の企業労使でやるだけでなく、その間における労使の考え方の統一をきちつとしなければいけないと思う。それがたまたま、また話は跳ぶけど、トヨタ生産システムを發展させる時期だつたからね。余計意識して、皆同じ考え方で同じ行動するというような雰囲気、気持ち、意識だね。もうひとつは体制が整備されなやかんということで、「労連がやつていかなければならない」と思つたんです。

だけど、交渉としては、きちつと単組が自主的に行い決めるということ。そういう基本的な原点を踏まえながら歩調を合わせる、統一させる、そのために全トヨタ労連がどう機能すればいいか。「トヨタはひとつ」というスローガンで、まず気持ちの面で、下請けという言い方を協力工場という言葉に変えたりして、気持ちの面でまず全体をやって、後は自分たちで決めるんだ、という自覚を持てるようにいろいろやったんですよ。

——全トヨタ労連の加盟組合のことは物凄く意識していた。

トヨタ労組の春闘の交渉で、物凄く意識していたけれども、具体的な交渉はトヨタだったらトヨタのことで、労連のことに口を出すといったことはなかったですね。

だけど、足並みを揃えるために、意識をして全体のことを常に考えて、方針をつくり交渉の経過もやった。みなさんが誤ったことをしていれば、言葉は悪いけど、私は修正するなり、工夫しながら全体を整備してたね。だから常に全体の動きを意識しながらトヨタも交渉しているというか。グループのほうもトヨタの交

渉を常に意識しながら足並み揃える努力する。それだから一体感が生まれるという事だね。

労連の運営は、一体でやることを基本としていた。ひとつ例にあげると、日産なんかは労連が権限を持つて指示を出しみんなにやらせてるけれど、トヨタの場合はボトムアップっていうかね、各自に調整したり、指示はしたりはするけれども、各自が自分の力で交渉を進めたり、職場の討議も進めたりした。労連の方針があるから、方針にいかにして従う体制を作るかという事では各単組がやる。そりゃ、うまくいくところと、いかんところといろいろあつて、足並みは簡単にそろわないね。理解することがいろいろあつて、足並み揃えることもあつて、歩調をあわせてトヨタも交渉すると。トヨタの交渉がある程度進んで、そういう状況がはつきりしてくると、そういう情報をベースに協力して動く。常に一体で動く。トヨタが出たらトヨタの答え見て、それから考えるというのとは違うんだ。かつてはあったけどね。一体でやろうと。同時にね、多少の時間的なずれはあるでしょうがね。そういうところからトヨタの一体感というものが醸成されるということ。

——”トヨタはひとつ”というのは、ボトムアップだね。

同じことを同じにやるというだけのことを言ってるんじゃない。トヨタ労連は、小さいところ全部までは無理だけど、せめて主要組合くらいは同じ努力したね。とにかく歩調を合わせて。

これは関係ない例でいくけど、IMF・JCというのがあつてね。国際金属の日本協議会。そのなかで春闘の統一回答日っていうのを決めた。それで、主要な金属産業の主要組合のをね、NHKのニュースで回答日当日に回答を流したんだ。その日に日産は出たけれどトヨタは出ないんだよ、ずーっと何年も。それはトヨタ労連ができてからも、自動車総連の中でも。JCの中でも、普段は大きなこと言ってるけど、統一回答日に出していなかった。

なぜかといったら全体が決まらないうちにね、日産だけが先に決めてたんだよ。トヨタは決めるけどね、皆の体制が整ってから「よしこれで全体いけるな」ってところで、トヨタは回答出した。だから決定が遅いんだわ。別にそのよそのやつ見て決めた訳ではなくて、足並みが揃うのをベースにしていた。だから社会的にも問題になるくらいだったんですよ。なぜその自動車総連のなかで一番大きい

企業がね、日産よりもトヨタのほうが大きいはずだから、トヨタが、J Cが発表するニュースに出さなかったか。三年か四年出なかった。

実際その日にはまだ決めていなかった。交渉は続けて、皆の足並み揃うまで、トヨタ労組も会社「うん」といかなかったということだったんですよ。主要組合と連携をとっていたんだね。トヨタだけの話ならできるけど、各自が一生懸命やってくるのね。それでトヨタよりも日産の方が、直営企業だったから販売店も。だから日産は労連や会社とやって決めたら「右にならえ」でやったらいいんだね。トヨタの場合は、結果は右にならえ、でも、交渉は違うもん。各自が責任持ってやる。独立してるんだ。そういう事で多少時間かった。

だから、とことん下の声をベースに物事をやるというのは労連の基本にもあったね。僕は全体をまとめて、本当にまとめていくためには、そのことが非常に大事な要件だと思ってましたね。認識してた。だから春闘もその他のことも、情報なんかは末端にきちっと伝えてた。

それが「トヨタはひとつ」なんだ。そういうものを実行するために、呼びかけのスローガンとしてもあったし、答えとしてもそれは「ひとつ」という。「トヨ

タはひとつ「という言葉は、むしろ「言った」というよりも「皆で合言葉として言えるように」状況をいろんなことで作り上げたというほうが正しいかもしれないね。

——労連ができて役割が変わる

あれは全トヨタ労連ができた時期じゃないのかな。

春闘時、労務担当が集まって、会社は会社で特に主要会社中心に情報流したり経過を流したり相談したりしてたでしょ。組合は組合でやっていたけれど。あれは解散しますっていう時があったんだよ。

この辺の原因はよくわからないけど、磯村さんがね「労連に任せて会社はもうやりません」と言って労務担当集めて、「これが最後だ。で、お前言いたいことを言え」と僕を呼んで言ってくれたけど。ずーっと状況聞いてるとね、結局ね、デンソーが物言わないとね、後の人が一言も言わない。アイシンが物言わないと他が言わない。織機が言わないと後の人が言えない、という感じでね。そういう雰囲気だったんだよ。

だけど全トヨタ労連はまだ多少そういうことあったかもしれないけど、だいたい皆言いたいことを言ったわね。また言いたいことを言えるような雰囲気を作ったわね。それは極端だったんですよ。だからデンソーが物言わないと他の人も全然物言えない。話聞いて帰るだけだ。意見なんか言えない。そんな中で全トヨタ労連ができて会社の労務担当の会がなくなつて、取り組みに対する加盟労使の意識が変化したというか、役割が変化したんだよ。労連に移ったんだよ。そういう機能が移ったんだよ。労連がまとめていくというように。

会社労務会議っていうのは刈谷の会社の集まりだ。最初なんかひどかった、僕が組合に行ったところは。賃上げ回答が出て、その答えを割り引くのかしらないが、デンソーやアイシンが出すわけですよ。そのときに何が違うっていうと、唯一違うのは、水準は割と出したけど、コメントが違うんだわ。必ずコメントがついたでしょ、「これは今回に限り」とか「特別に本年こうします」とか。コメントを各社が違ってるんだわ。もう中身はほとんど一緒だったけど。そういうところまでやったからね。会社の労務の人が集まって、そこで情報を得て、労使交渉に臨んでいた訳だ、単組のね。組合の情報と違うというのがあったかもしれないけど、

それをなくしたんだ。磯村さんがどう思うでなくしたんかわからないけど。全トヨタ労連が機能するようになってからだと思うんだけどね。

——全トヨタ労連での取り組み

——同じ企業連でもね、全トヨタ労連と日産労連のやり方とはやや違う。

今の全トヨタ労連なんかは典型で言う国連みたいなものだね。各単組はひとつの同じ権限を持ちながら加入しているわけでしょ、各組合が。大手だけは主要組合があつて、まあデンソーさんとかね、アイシンさんとか車体さんとか、十社くらいあつてね、そのグループはインフォーマルにしようということをやつてた。それは、強いて言えば、国連で言えば常任理事国。拒否権はなかったけど。そこでだいたい全体の動きをまとめてた。フォーマルでは、同じ権限、同じ立場で参加できる組織ということをやつてた。

だから考えてみたら、個別の企業の中でいろんな労使関係ができてね。賃上げだけじゃなくて、職場環境の問題とかね、安全の問題とかね。いろいろそのやることがあるわけですよ、組合としても。お金だけではなくて。そういう問題がきちつとできるようになった訳ですね。するとやっぱりトヨタの仕事のシステムややり方みたいなものを、同じようにこう取り入れられる体制というか、そういうものはむしろ両方の面からでもできるんじゃないかということです。それぞれの企業の中で労使関係をきっちりつくるということは良かったんじゃないかと思つてますね。

これはね、上を見てれば、しょっちゅう上からの指示が来るからね、上ばかりみてるでしょ、みんな。経営のほうを見ていない。言われた通りどんどんやる。会社のほうもメーカーのほうから指示がくるわけだから、お互いがなんか自分の自主的な努力なり能力なりで解決することができないような状況だった。賃金交渉は社会性があるから、まあ多少そういうことでもなんとかなるけど。今言ったように、安全の問題とかね環境の問題とか、そのほかいろいろと教育の問題も含めてあるわけでしょ、個別企業の中には。労使がやらなきゃならないことが。そ

ういうことが、かなりできたというメリットがあると思いますね。だから個別企業の独自性みたいなものを尊重するというか。大きな面では、ある程度一緒に活動ができるような、基準みたいなものを整備するとかね。

ぼくは当時の状況を見ると、ほんとに町工場だったと思うんですよ。親父さんがいて、その人の言うことによつて何か仕事が出来るといふね。それはトヨタ式システムを定着させるためには、組織的にこう物事が出来る仕組みとかね、体制がないとね。それから会社も従業員の気持ちも、それから制度も必要だったから、そういうのは、気持ちやコミュニケーションの面でもできたからね。僕は非常によかったんじゃないかなと思う。

——いや、まあ賃上げの率の取り組みは本当に難しいわね。

ある程度、労務構成を考えないとね。それともうひとつ意見があつてね、率でやっていると高いところはだんだんだんだん上がる、率がパーセントかければね、差が付いてしまうとかね。低いところは低いままで。だから率は矛盾してると。だから「同水準」って言葉が出たんだよ。確かに率でやればあの分母が

大きいところがだんだんだん上がる。だからね、これデンソーあたりはだいたいと言うけど、「うちは女性がたくさんいるからトヨタと同じような率とか、よそと同じようにやらなくてもね、平均は別にしてもグループ全体の個別賃金では違わない」とね、えらく力んでたから。よし、トヨタで調べるって調べさせたらね、えらい差がついてたんだよ。差が。水準の差が。レベルの差が。女性が多いから配分は男性のところにくし、女性は少しで済むから。それで「平均は別にしてもその個別の賃金で比較しても、そんなもの絶対低いわけない」って力んでたけど。だからそんなはずはないと。だからデンソーはちよつと低かった。パーセント。妥結は、昔は。

だから「同水準」って言葉を使って、今の傾向値換算っていうか、まあ修正っていうかね。男女年齢とか傾向値を修正してね。それで比較するようにしたし。その前にね、基準賃金はね、もう比較なんて絶対難しいわ。もういろいろやってもらったけどね。労務構成の違いだけでも大きく違うわね。年齢構成、男女構成が違うし、平均の勤続年数が違うしね。だからその違いを補っていいこうという考え方が「同水準」という言葉になったの。必ずしも率でなくて。率でやつちゃう

と結局、長い目で見たら差がついてくるんですよ、そりや。逆に今度はまた年齢の高いところは、平均賃金が高いわね。当然年功序列賃金だから。だからトヨタ車体はそういう現象が出てきちゃったの。多くても、そりやもう、やらせたからね。「それ、もう違う。たくさんもらってるわけじゃない。今の仕組みの中で当たり前だ」と。ところが一般の人は車体が二千円上げてるのに、こっちは千五百円だと、何となく納得しがたいわね。だから「同水準」って言葉にしてある程度修正できるようにした。

—— 同時回答は当たり前だと思つてやつていた。

だけど何日か遅れてクラスごとに、デンソーが出し、アイシンが出し、大手が出し、そういうことで。同時は全トヨタ労連でやった。統一回答日を決めてた。最初は、同時じゃないよ。そんなの個別だもん。全国自動車なんかは同時なんてなかった。ひとつ、ひとつだったからね。だから労連が出来て、同時っていうことになった。後は何回か繰り返し返してずっとやつてましたよ。日産はどういうやり方してるか、出たかもしれないね。だけど、全トヨタ労連は出すようにして

いくのが前提で、事情があつて出ないって所があつたということだけど。

僕はね、経営者に対するメッセージを込めた訳ですよ。「同時にやれる体質にしないさい」と。その要求を作る時にね、徹底して討議して「こうあるべきだ」と。「欲しい」という事から、「こうあるべきだ」という。要するに、その、何て言うのか、「要求の質を高める」ということ。こうあるべきだという事は、経営側に対しての在り方もある程度含めて考えてる訳だから。当然そういう問題があがってくる。会社のいわゆる経営の在り方を言うときん越だから、「賃金はこうあるべきだ、どこまでやるべきだ」ということを言う。裏返せば、「賃金が出る同じレベルに、企業はしないさい」というふうになる。

だから企業側にそういうのはね、僕はね、労連作る時にずっと回つてね。労使会議でやったけど、話しをしても絶対に分かんのだ。組合が経営側に分からせる為には、統一要求をやる。まあ同水準なら同水準で要求すると。いわゆる賃金要求だ。

だから、「要求を政策に変える」っていうのは、経営者に対するメッセージだよ。ね。「今払えないような状態になっているなら、払えるような経営しないよ」

と言うこと。「きちんと、あなた努力して」。せん越だから「賃上げ」って言うてはいないが、暗に言ってるんだけど、そういうことなんですよ。要するに「これだけ欲しい」っていうわけじゃないんだわ。「トヨタグループでやる以上はね、だいたい同じようなレベルで払えるような経営をちゃんとしなさいよ」、というメッセージをちゃんと与えてるんだけど。分かった人がいたかどうか分からないけどね。

——「労連は、協力工場を守る味方だ」

このことを、役割として行動し、どこかで具体的に表したり、言ったりしないといけないと思うな。

そのかわり、労連が全体をまとめるためにはね、「トヨタ労組にも話ができて、トヨタの会社にも物言いできる」っていうことが必要。そういう意味でこれはちよつと問題あるかもしれないけど、非公式な話しとして、「トヨタ労組の委員長を経験したものが労連をやる」と言うことになってた。だいたいそういう風になつてるけどね。まあそりゃ、立場が変わるから、必ずうまくいくとは限らないけ

ど。トヨタ労組に物言いはできるし、会社に対しても多少物言いできるわけだから。そりゃ「全トヨタ労連」と言いながらも主要組合なり、トヨタ労組あたりをコントロールできなかったら、全体をコントロールできないしね。基本的にはね。それから協力工場の味方だというのは、どこかにきちっと表れてるとね、みんなもまとまる。労連つくった時に、まず「下請けを協力工場」という見方をして、それぞれが強い労使関係なり、経営を確立できるようになった。

——販売はね、ちよつと大変だったな。

トータルとしてはね、トヨタは営業を持つという事はね、幅も広くなって、それでお客さんの気持ちもそれぞれ入ってくるしね、いい事だと思うけども、やっぱり製造一本でずーっとやってくるとね、「販売は販売で売ろう」でやってくるとね、お互いの気持ちはなかなか、一緒になることは出来なかったですよ。溝があつて、噛み合わない。

また販売店もね、これ経営の方だけどね、結局僕らに対して会ってくれるのはね、トヨタ自工にもの言いたい訳だ。自販のトップに話しても、即反映して来

ない訳だから。我々の苦しい所をトヨタの組合を通じて、「トヨタの会社の方に伝えて欲しい」っていう、そういう気持ちで、販売の中にあつたわけです。だから僕ら、会議に出て行つて、対応してくれてね。労使会議ずっとやってたね。九州とか中国とか中部、それから東北、北海道から七つくらい分けてね。年に一回くらい労使が全部集まつてね。だから僕は一生懸命やつたんですよ。一年間に一回り半くらい回つたよ。全国を。会議をずっと開いてね。七地区くらいある。だから仙台で朝飯食べて、大阪で昼飯食べて、札幌で夕飯食べるって事はあるよ。「なんだ、飛行機乗つとるだけじゃないか」って言われて。そのかわりちゃんと会議を設定してね。セツトしてやつた事があるよ。それは労連の時代。

だけど販売は、最初は別だったからね、組織が。労使会議に行つた時、大変な経営者がいてね。部品よりもつとひどいわ。言いたい事言つてさ。自己紹介を、初めて工販合併した時にやつただけど、最初から自己紹介する時に、「元自販か、元自工かそれを言つてから自己紹介しなさい」って。頭かーつときてね、そんなような関係、工販の関係っていうのは、当時販売店は。「なんていうこと言う奴か」と思つてさ。工販合併してるのにさ。それで「一緒にやっていこう」っ

て言ってる。元自工か、元自販かそれを言ってから自己紹介しなさいって。もう銘々で分かつてるのにさ。こっちも黙って帰ってくるわけにいかんから、「いやー今日いい話聞いた」と「こういう話はあんた達がトヨタに言つて話しをする話だ。労働組合がするのはせん越だ」と言つて帰つたけどさ。

——工販合併よりはるかに前に全トヨタ労連に販売が入った。

だけど、その当時は、それは大変だったわ。レベルも。組合の目標設定賃上げなんていうのは程遠かったわ。統一的にやろうなんていうのも。もちろん地域の相場があつたし、販売店っていうのはトヨタの場合は直営じゃなくて、地元の繊維をやつてる人がカローラ売つてるとかね、米屋の親父さんが何か車売つてるとかね。そういう所がいっぱいあつた訳よ。そんな人にね、トヨタの話を持つていたつて通じない。だから組合も、全トヨタ労連だからといつても無理なんだ。だから僕は最初その関連、販売の絡みなんだけど、「会社から借りてでもいいから組合事務所をつくれ。専従はいなくてもいいから、女の子一人でも置いておけばいいから、とにかくどんなに小さい所でもいいから、組合事務所をつくれ」

と言った。そういう所から始めた。

それでだんだんと組合の存在そのものが確立していつて。それから、僕はだいぶたつてからだけど、自動車総連で、販売の正常化というのでね、お互いが系列毎で競争し合つて、何かバラバラの時代があつた訳ですよ。だから、販売の正常化をやるうつて事で。始めた時に、僕の方針として、「営業所を九時に消灯する」つていうことをした。それは皆、訳が分からないよね、そんなこと。「九時消灯と販売の正常化と、どういう関係があるだ」つて言つて。だけど僕はそれが「出来るかどうか」つていう事が大事だと思つてた。営業マンなんていうのは、店長は本当に帰つて来ないものだと思つてゐるからね、毎日十時頃か十一時頃までは。そんなもんコーヒー屋に行つて、コーヒー飲んでね。それで十時頃帰つて来て、何か適当に報告して帰つてたということもあつたでしょう。

だから九時に消灯してね、「営業所は九時に閉める、全国一斉に」つていうわけ。各メーカーも統一してやろう、統一して賃上げは出来ないけど、統一して電気消すなんていうのは出来るだろうと。当時は足並み揃えて何かやる事を、こういう小さい事から、何か始めないと足並み揃わないわ。最初から「賃上げやろう」

って言ったって、とてもじゃない。もう話しにならなかった。だから最初は組合事務所をとにかくつくれと。で、女の子一人置いてでもいいから。専従を置くまではそれでいいと。何百人以上になったら置こうと。

今度は、中で販売店の組織が非常に難しいわけですよ。あのセールスとメカニックとあってね、分かれてるんだよ。それで、日頃の交流もあまりしないんだわ、中でも。それで販売員、セールスマンっていうのは使い捨てだわ。雇って、自分の友人だとか、それから親戚だとかに何台か売ってね、ぱっと首切っちゃってね、次の奴入れる訳だ。そういうようなやり方がまかり通ってたんだ。最近は事務所にまわったりね、メカニックが交流やるようになってるね。そりやかなりレベルが上がってただけだね。昔はひどい会社だったさ。よく儲かってたかは知らないけど、ねえ。

だから随分組織も改善したよ。その時に難しい組織図でどうだ、こうだ言っちゃダメだから、まず最初は組合事務所から。総連で、全体でやるにはね、販売の正常化、何をするんだって言ったら、僕はもう「九時に消灯せよ」。営業所を、全部。九時消灯と販売正常化とどういう関係があるのか言って。夜遅く売らな

いって言ってね。

まあ随分経営者の人に言われたけど、何かまとまって、足並み揃えて出来るような事をやってみたら、皆色んな意見出すようになったね、末端の方から。組合事務所が出来たらね、あの、今少ない人数じや専従者を置けないから、委員長が兼任でやってるからね。委員長に言ったらいかんけども、事務所が出来たらね、そこでね、女の子がいったら、女の子が色んな問題を持って来るようになってね。あれで問題の集約が出来てね。それから中でメカニクとそれからセールスとね、あと何かあったかな。交流が出来るようにしてね。

——豊田自動織機の労連加盟について、だいぶ叱られたわ。

「情報提供、ただどんどんやって、それで、ただ乗りをされてる」と言われたよ。情報も労連が提供してたしね、労連が叱られたわね、刈谷から。そんなもの何でもっと早く入れないんだと。だから僕の前の時からそういう話があった。しよっちゅう。僕は、「いつも門を開けとる。入ってくる時はあんたたちが敷居またいで入ってこいよ」と言ってたんだよ。だからその点、織機なんかはね、投票やつ

たり、組合費を値上げしたり、そういうことをやってね、入ってきたんだ。それなりの自覚を持ってやっておられる。ただ単に強引に入れたらね、あんまりよくないと思ったから。それで、工機は織機とほとんどツーツーで同じだったから。まあ織機と違って、多少物分りのいい言い方してたわね。気分的に、立場上、楽だったからね。

だから織機はたいしたもんだと思うね、そういう意味では。組合費を値上げするって大変なことだからね。それやって投票で九十何パーセントの賛成で、トヨタ労連入った訳でしょ。向こうも本当にそういう意味では機は熟していたでしょうね。けどまあ、その前に、多少主要組合たちと、連携はしてたわけでしょ、彼らも。けどまあ、当時あそこもなかなか大変だったね。組合内部では、イデオロギー的なこともあって。

でも、あれから変わったね。大府に工場を作って、パブリカかなんかの組立てをやるようになったでしょ、エンジンをつけて。長草工場はそういうことで、トヨタシステムもやるようになったからね。だから、僕は勉強もさせられたよ、織機に。あそこはね、受注生産でしょ。織機なんていうのはね。だから仕事がある

時とない時と、ものすごくバランスが悪くなるんだよね。仕事がない時は草取りかなんかやってると。それで忙しい時は、事務応援というの、そう言うことをフルにやったんだよ。なかなか凄いなと思って。トヨタが事務応援やろうと思うと、なかなか手続き上できなかったけどね。

織機っていう話は、その昭和四十年代に入って組立ての一部をやるまでは、あまり自動車と関係なかったんだね。だから組合的には全国自動車もないわけだ。全国金属といって、ゼンキンの中ではものすごく大組織だから。会費なんかしつかり納めて。扱いがいいから、その中でいい気持ちになつてさ。それでやる事は、もう全トヨタ労連に習って自由にやってりやいいんだわ、織機は。なかなか抜けがたいんだよね、ゼンキンから。ゼンキンも縛つてたけども。だけど、運動的には全トヨタ労連と連携していた。労連ができなかったら、ゼンキンのままだったかもしれないね。やはり「トヨタに集う」という、その旗が、明確な旗ができたからね。役員も入れ替わって、石川さんがいて、一生懸命会社側はやってたね。熱心に。

だけどストライキやったね。大府の長草で、ストライキやった。織機の七十周

年かなんかに行ったら、社長が、延々とその話をしてたわ。社長が係長の時代に。

トヨタから仕事を受けてね、長草でやるようになった。その時に僕は話を聞いてたんだわ、大野さんから。「お客さんの事を考えない自分勝手な会社にね、仕事を出すな」っていつて、大野さんが。それもなんかね、社長は聞いてたらしいね。

「トヨタから言われた」みたいな話を、何周年の記念の挨拶でされてた。だからあそこから、あの民主化が始まってね、で、トヨタのやり方がそれなりに仕事を通じて理解されて、かなり織機さんには、そういう考え方が全体に浸透したでしょ。だから僕は基本的には、長草がね、トヨタの仕事やるようになったのはね、大きな要素だと思うね。今やもう立派なもんだわね、仕事も。なんか世界一を三つくらい持つてるんじゃない。コンプレッサーと、フォークリフトと、織機か。すごい勢いだね。三つ持つてるんじゃない、世界一を。立派な会社になったね。

石田退三さんがトヨタの社長を兼ねた時があったね。あの時僕はしょっちゅう行ってたんだよ、石田さんのところへ。「何でトヨタに対してね、賃上げの時文句ばっかり言ってるんだ。織機なんか仕事やってないのに、賃金あがっとるじゃないか」と僕が言ったらね、「何を言っとるんだ。織機は株で食っていける会社

だ、仕事やらんでもいい。お前のところは仕事やらんと金がないぞ」と退三さんに言われてね。「そんなことトヨタの組合の委員長によく言う」と思ったね。僕らも退三さん関係ないからぶーぶー言つてさ。それで「お土産やるから帰れ」って、伊勢神宮の日めぐりかなんか正月になるとくれた。挨拶行くとね。

まあでも、中身なんかはしっかりしてたね、何だかんだいつでも。だから、今みたいな成果が、いい仕事ができるようになったんじゃないですかね。やつぱり自動車の仕事をやり始めたのは非常に大きいと思う。ラインが全部やっていくつていう、ああいう仕組みっていうのはなかったわけ、織機には。受注生産だったから。まあ自動車も大きく言えば、販売から受注で、受注生産だけでも。ほんとに何台入ったら作って、なかったら草取りやつてる。忙しいと全員で何とかして、仕事してた。組織的にするっていうことなんですよね。それがラインができちゃうと、きちつと決まった時間に決まった事をやらなきゃいかん。規則正しい事ができるようになったし。まあそれなりに、働き甲斐が大きいと思うね、大変だけど。みんなもともと本性はね、しっかり働きたいと思うし、いい仕事したいって思ってるんですよ。そういうものがマツチするようになってきて。それまではもの

すごく会社側の人事は努力してたよ。その考え方なんかを全面的に否定するわけじゃないんだけどね。比較して「こっちがいいとなれば見習え」って話だから、基本的には。「何が何でもトヨタグループだから入らなあかんよ」みたいな話はしなかったんですよ。かえってそれが良かったんじゃないかと思う。自分の足で敷居をまたいで来た。

まあそういうことで収まったけど、刈谷の連中からは、「何であんな情報だけ持っていて、動きはゼンキンのほうに顔向いている」「いい加減に労連に来说言ったらどうだ」と言つて、僕なんかよく叱られたもんだよ。

——労使関係について

——トヨタの労使関係について

日本的経営の特徴は、三種の神器といふのかな、企業内組合と年功序列、終身

雇用が一般的に言われていることですね。これは誰かに聞いたんじゃないかと僕が考えたことだと思うけど、ざつくばらんに言うると日本の経営は「労働者と経営者が一体感を持つて仕事をやるシステム」と言えるんじゃないか。一口で言うとな。そのためにこう、労使協議会はどうしていったらいいのか、どういう制度がいいのか、どういう運用がいいのかということになる。

労働組合というのは、雇うものと雇われるものの基本的な違いがあり、その中で経営と一体感を持つて目標なり、情勢なり、そういうものを持つてやっていく。確かに労使協議制などの制度が一体感を持つて行う経営の中で、活かされるといふのか、自然と制度や運用ができあがったと思うんだけど。ただこういう日本の経営の特徴である「労働者と経営者の一体感」みたいなのを前提において、労使関係というのを立場の違う労使がやってくのにどうするか考えたのが、トヨタの労使関係だと思ふんですね。だからこの三種の神器だけでは僕は新しい労使関係というのは、あまりついてこないような気がする。これはちよつと企業的な言い方で問題があるけれども。

——そういう関係が出来れば本当の相互信頼。

労使関係の中で、車の両輪だとか、相互信頼とか、いろいろ言っているでしょ。

相互信頼でもね、組合の執行部と会社の役員が信頼関係を持つてうまくやっていると見たらね、一般組合員から見たら、それは馴れ合いだと見えるんですわ。だから、会社が行う、諸施策、色んなことを日常的に行う、それが本当に信頼を持つて実行されるか、働くものが実行してるのか。そういう体制を基本から作らないと、本当の相互信頼じゃないと、私は考えてね。ともすると、その執行部と会社の役員とが仲良しになって、何かうまいことやってるみたいになっちゃう。下から見たら、あれは馴れ合いだと思われる。それじゃあ信頼はなくなっちゃうわね。

本当の相互信頼というのは、会社が日常行う諸施策、色んな施策があるわね、仕事やいろんなことを含めて、それを働く人が本当に納得し、理解して、信頼っていうとオーバーだけれども、そういうことの中で行ってるかどうかが大事だ。そういう積み重ねが、本当の相互信頼なんですわ。相互信頼というよね、「担当者同士が仲良くなつて、色々やつてる」って思われるけれども。そうじゃなくて、

そういうこと決められることがね、会社の施策として、毎日毎日、日常行われるわけでしょ。それがその、信頼を持ってみんなが仕事をしてるかどうか。そういう関係が出来れば本当の相互信頼。

だから色んなことを考えても、そういうその細かいものがいっぱいあるわけだね。言葉だけで「車の両輪」って言ったって、カーブを曲がる時の両輪の速さの違いとか、色んなことがあるわけだ。そういうことを含めて、全部集約して、その信頼関係を、労使対等を車の両輪に例えていえば、結びつくのは労使対等というのが大きき要素だと思うけれども。結びつきを作ったり、色々話し合いつていくのかね。人間対人間であれば、話をすれば分かるぞということ。それは日本人の中に文化としてあるじゃない。そういうようなことがベースになって、色々労使関係の具体的な労働協約にしてもそうだし、それからあの、交渉なんかも大事だしね。

——世の中、近代化っていうか、そういう大きな動きで流れてきたからね。

経営が近代化していく中で、労使関係も近代化していかないとだめだということ

とでいろいろやった。その中で、近代的労使関係って基本だと思ってたんだけど。我々の乏しい知識の中で、戦後、労働組合作って、何となくやってきたけども、海外出て行くとね、海外からは三種の神器のことを言われる。そういう色々なことで関心も出てくるし、そういうことで、労使関係も含めて、近代化していきなきや対応していけないんじゃないかという認識があつた。まあ時代の要請に、し
いて言えば対応してきた。

でもね、近代化といつてもこれはなかなか難しい話でね。日本の経営が何かと
いうのをきちつとすれば出てくると思うけども。なかなか難しい話だったと思う。
ただこれは結果論で言うとな、炭鉱を離職した人たちがトヨタのグループに入っ
てきて、委員長なんかやってたわね。高丘なんか委員長やってたわね。フタバだ
とかもね。炭鉱は総評系の強いところでね。そういう連中が何かこう理解したか
らね、全部。とても協力的でね。「トヨタへ来て良かった」と言つて。そりや生
活面も含め色々含めてだけど。相互信頼とか、そういう考え方だね。「最初ね、
何言つとるかわからない、というところもあった」と本人言つてたわ。だから僕
は世の中から言われましたよ、御用組合の親分だって。トヨタなんかは御用組合

だつて。

だけど、近代化していくんだと。何かを変える時に、ちょっとこう、表題を付けないと、中々みんなついて来てくれないからね。近代化つて言うのと、「世の中近代化」つて言つてた頃だから、近代化つていうと何となくこう、ついて来てくれるような感じがしたから。あんまり意味ないけどね。近代化するつていうことは、裏返せば今までトヨタは古いということだよ。だからそれをね、「変わつていかないとダメだ。いいものは残すけども、要らないものは切り捨てるつていうことを勇敢にやってくよ」ということで、かなりドラスティックなこともあつたね。

全国自動車に僕は三年間行つてたけど、それから帰つてから全トヨタ労連つक्तつた。全国自動車に対しては、僕は「このやり方はあまり良くない」というような気持ちがあつた。だから変えるんだつたら、「新しい酒は新しい皮袋に」じゃないけれど、今だからもう時効だから言えるけど、先輩だつて代わつてもらつたからね。考えが理解できない人は全部。そのくらいのことやらないと、やつぱり改革はできないですね。

——だから、今求められてるのは「当事者の情熱」だと思うな。

労使関係というのは、単純に三種の神器でやるだけでなく、制度があったり考え方あり、運用もあるわけだ。今は、考え方もしつかりしていてね。運用、制度も、それは一応理解してるわね。

それで成果をあげるためには、当事者、会社でいけば、社長なり、労務担当なり。組合でいけば、委員長なり。その当事者の情熱というのかね、「わが社の労使関係はこうしていくんだ」というようなものがあつて、それでやったら、初めて出来上がると思うね。だからいくら良い考え方があり、良い制度があり、運用の面でね、形作っていてもね、魂を持ってなかったら、絶対その成果は出ないと思うな。

最後はだから当事者の情熱っていうかな。「こうしてやるんだ」とか「こうしていくんだ」とかね。それで労使が合意できれば、一番いいわけだね。例えばひとつの例が、「わが社の労使関係はこうしていくんだ」というのが、労使の当事者同士で共通認識ができたらね、そりや成果がありますよ。だから一応、考え方

とか、制度とかね、運用もあるけども、それにプラスして、当事者の情熱。そういうものがあつて初めて成果に結びつくんじゃないかね。

労使関係というのを大事にするといつてもね、今なんか上手いくのが当たり前になっちゃつてね。制度や運用も整つてて、そんなに意識しなくなったんじゃないかな。だから、今求められてるのは、考え方とか制度とか運用じゃなくて、「当事者の情熱」だと思うな。「これやるんだ」とか「こうしていくんだ」とか、そういうところで決まると思うな。

——車の両輪論を考えてみると、

磯村さんなんかは「四輪駆動にしよう」と言つてた。カーブする時に内側の回転が遅くなるつていうの。道はまっすぐじゃないから、会社のいい時はどちらかの回転は速くなつたら、組合も我慢する時もある。車の両輪論もね、考えてみるとメーカーとしたら、なかなか意味がある、考えてるなつて思ったよ。双方はうまく回つていかないと、まっすぐ行きませんよ。まっすぐ行く時は同じ回転でなければいけない。

だけど、世の中はまっすぐな道ばかりじゃあない。曲がる道もあるよ。坂道もありますよ。そこまで調べてなかなか意味のある言葉だと思った。世の中そんなに甘くない、経済が厳しい時もある。カーブを曲がるときはブレーキを踏むでしよ、踏んで前が見えるところまでしばらくノロノロ行つて、視界が開いたらアクセル踏んでグーッと進むよね。組合運動はそれと一緒に思ってるんだ。

こういうことは少なくともリーダーは、これくらいの知識を持ってやってほしいね。いつもカーブばかり走ってちゃダメだけど、坂道を登る感覚だな。ちょっと止めちゃうと下がっちゃうんだ。その場で維持できない。だから常に力を入れてやっていかないとダメ。どうしても登れない時もあるけどね。だから労働組合ってしんどい仕事だよ。

——「労使協調」じゃなくて「労使協力」だと、僕はそういう考え方。

だけど、なかなか通用しないけどね。労使協調っていうのは、まあまあそれもひとつ、今の問題と関連するからね、なかなか難しいけど。ただどかえてそれを言ったほうがハッキリするかもしれないね。労使それぞれに目的があり、その

相手の目的を双方の協力で実現する。それぞれの目的をね。そうなると会社の目的、儲けるとか、組合員の生活を高めるとか。そういうことがはつきりするからね。実現していくためにはね、労使協力という言葉が分かりやすいと思う。

まあ協調の中にも前提としてあるけどね。それで協調ってなんだかこれも意味があると思うけどね。「べつたり」ってイメージがあるから、僕は協調って言葉好きじゃない。

本当はね、お互いがその神髄を理解して、相手の目的を、双方の協力と努力で実現するという関係ができたらね、それは素晴らしいものができると思うんだ、僕は。その中で対等にものが言えるようになると思うんだ。だが、対等にはならんなあ。会社には決定権がある。まあ理想の姿だけど、これはちよつと不可能な話かな。だから大事なものは、本当にまとまるっていうことだね。

そういう意味では労使協力っていうのは、僕は時々使ったんだけどね、「進んで相手の立場に立つて努力する」って言う宣言なのね。労働組合も会社に協力するってこと。でも誤解されるわね。労使協力って言うと「会社に協力するのが労使協力だ」というふうにとられる。誤解をされる恐れがあるもんだからあんまり

不用意に使えないね。

——昭和三十年代はまだ、労働運動そのものが定着していなかったからね。

労使関係は分かりやすく、「労使関係は人間関係だ。人間関係は信頼関係だ。信頼関係は話し合いから生まれる」とか言って、そういう端的な分かりやすい言葉で出してね。人を雇う立場である経営者がね、人に仕事を与える立場で、こっちは仕事を与えられる立場だったけれども、昔は資本家階級とか、労働者階級とか言う話が、まだ社会にうようよしてた時代だったからね。だから、そういう言葉は通じたけれども、経営者も人間だと、我々も人間だと。そして、それも対等だと。まさに自動車の両輪ってね、よく言うけれど、そんな言葉を分かりやすく伝えようとして、そんなことを口すっぱく言ってる、徹底した覚えがあるよ。委員長になってからだ。

労使関係と言っても、昭和三十年代って言うのは、今の感覚の労使関係とはちよつと違ったのだろうなあ。やつと対等って言う話が出てきたころだ。まあ、トヨタの場合は社長が気にしてくれていた、英二さんがいろいろしてくれたから良

かったけれど、よそはいろいろあつたね。言葉では労使協力とかいろいろあつても、まだ職場の組合員に意識っていうのはだいたい違っていたんだね。

でも、トヨタの場合は家族意識がもともと根づいていてね、よそよりも高かったと思うね。その意識とか、雰囲気と言うか、環境がね。だけど、逆に田舎者だと言われたな。「三河のモンロー主義」だとかボロクソに言われたよ。

——近代的労使関係の一番のポイントは、一つはやっぱり労使協議制。

だけど、いくつかポイントはあるね。前近代的な労使関係と、近代的な労使関係があるとすれば。どういうことか。労使の人間対人間の関係なのかなあ。当時は労働者階級と資本家階級と対抗という形だった。だから、「同じ人間でない、階級が違う」というのが彼らの常識になっていたわけだ。

僕らはね、全国自動車に出向になってから、イギリスに行つて見学した。「昼になったから飯食おう」って、食堂入ったら、食堂に仕切りがある。片方は白いテーブルクロスが引いてある。片方は無しだ。白いクロスあるのはホワイトカラーだ。「なんで文句言わないんだ」って言った訳だ、僕らは。日本は平等社会だ

からね。だから奴らは違うということだ。そういう教育を受けて、ちゃんとそれなりの資格を取ってやってる人だから、それはしょうがないんだって。それくらい、階級制っていうのがあったわけだ。それは悪い意味じゃなくて、国民の中でそれが当たり前に通用してた。

だから逆にいえばイギリスと違って、「対等の関係」ということが日本では当たり前にならないとおかしい。だから、あえて、経営者も人間、労働者も同じ人間。ただ、立場は違う。仕事を与える立場と、与えられる立場。これは根本的に違うんだ。だけど、人間だから、話し合いをすれば何とかなる。人間だったら信頼関係は作れる。同じ人間だったらね。もともと階級が違うなんて言うのは、そんなことは話にならないけれど、だから、まずそこから確認していこうということだったね。それが「労使相互信頼」っていう言葉だと思うのだが、それは後からつくった言葉だったと思うよ。車の両輪みたいなもので、両方がうまく回転していかなないとだめだということだよ。

それともう一つ、本当にあの当時は労働組合は大変だと思ったんだよ。本当に長い坂道を、荷車引いて上がっていくようなものだった。一生懸命力を入れて初

めて登っていけるし、その場にいても、力抜いたら、その場に留まらなかったんだ。もともともと、下がってしまうんじゃないかと思ったよ。常に力出していないと、言い続けてずっとやらないといけない。そういうことは伝えていかないといけないね。今ではもう通じないかもね「労使関係は人間関係、人間関係は信頼関係、信頼関係は話し合いから生まれる」。ただ、スローガンなどで分かりやすいものを作ることが、物凄く大事だと思うよ。皆の頭に残るから。

——組合会館建設時に社長に言われた話なんだけど、一本とられたね。

これはあんまり、言う話じゃないと思うけど。私自身はまあビックリしたっていう話だね。会社に借金しようと思ったら断られちゃって、結局三年かかったわ。最後に、「組合が会社に借りがあつたんだったら、会社に言いたいことが言えんじゃないか。それは正常な労使関係じゃない」こういうこと言われたわ、英二さんは。一本とられたね。すごいこと言うな。ビックリしたよ。言われる通りだな、そりゃ。だからお互いが言いたいことはしっかり言い合おうということ。それで、しっかり話をして、話をすれば、どこかでその結論は出る。

だから僕は組合の中でも、堂々と言ったんですよ。「交渉というのは、妥協があって成立するものだ」という話をね。そういう話までしてたわけだよ。それじゃ、「満額獲得っていうのはどういうことだ」と職場からよく文句言われたけどね。「それは百%組合の考え方を相手側に納得させる」ということだと。だからまあ結果が「妥協して出せずに終わった」みたいになっただけ困るけどね、お互い。だから、それは区別して、「これだけ出さなかったらもう仕事やりませんよ」というようなことね、これは談判。交渉じゃないですよ。「それでなきやストライキやるよ」というのは談判ですよ。

——これねえ、ひとりだけだったわ。大反対してたもん。得本さんがね。

「産別でなくてはいかん」って。それでなければ労働組合ではないって言うんだ。どうしても経営の論理に負けてしまうんじゃないかと、危惧があったんじゃないかな。

だからね、僕が話すのは「立場のところの基本的な違いがある」、というところが欠けている。僕が言っていることの中でも立場の違いっていうものが抜けて

いる。相互信頼とか話し合いとかなんかだけが言われちゃって。基本的に立場が違うんだ。そりゃ雇う立場と雇われる立場の根本的な違いね、力関係の違いね。それから仕事を与える立場と与えられる立場の根本的な違いね。そういうのをもう少しどこかで明確に出していかないといけなかったね。それはちよつと欠けてたな。反省してるけど。

そういうのを忘れちゃつてると、会社の言うなりみたいになっちゃう。それはね、組合活動の原点だからね。そりゃ現実と思うとそうだもの。本当に雇う方の強さとかね。仕事与える立場の強さっていうのはね、これ期間工の人とか派遣の人なんかは、ほんとに感じてるんじゃない、痛切に。ある時突然、「結構です」と言われないかとか。俺、一度入院してる時に、ある人と話したら「私は期間工です」って。いろいろ話し合ったら「私なんか百円ライターです。使い捨てライターです」って言ってた。「職場は、たまには見舞いに来るか？」って言ったら、「いやー」と言ってるね。「この間来たけど、診断書取りに来ました」と言ってたよ。

労使の立場の違いを認識するという面が、日本はものすごく薄いわね。もっと

そういう点は、別に対抗意識を作るんじゃないくて、これからしつかりと、「もともと違うんだ」ということを教育というか認識っていうのを高めていかないといけないね。高めていけば話したことがもつと活きてくるよね。それはちよつと今回話した中では、弱かったなと思つて。僕はあんまりやりすぎてなんかこう。ま、自分じゃわかつてたからね、それはもう。そういうつもりでやってたけども。

だからもう労使宣言なんか読んできると、一番初めに「会社は進んで労働条件の向上に努める」と書いてあるわ。「会社が進んで？そりゃえらい会社だな」と思つたよ。それで組合は生産性向上に協力する。だけどその辺はあんまり明確にしちやうと融通が利かなくなつちやうから、言い方やり方を考えないといけないけど、労使は立場が違ふということが明確になつてない。労使関係の在り方なんて言つたつてぼやけてきちやうもんね。それはどういう方法でやつたらいいかわからないけれども、明確にしていくことが必要だと思ひますね。

それは組合が拠つて立つ原点だもんね。ストライキやりにくいとか、いいとか言うことは別にして、これはもう具体的に必要なんだつてね。経営者の皆さんにもそこを理解してもらわないとだめだね。常にそういう危機感というか緊張感を

持つてあたつてもらわないと。そういうことをもう少しどこかで明確にしていけたらいいと思うね。僕らはそういうことを、嫌つていうほど教え込まれたから、わかつてゐるものだから、その先のいいことばかり言つてゐるけどね。

その「相互信頼」なんかも一つのいい例だけど、会社の諸施策がね、本当に信頼関係でできて行われているかと。それで初めて労使相互信頼だということ、この言葉のなかでもそういう意味がものすごいあつて、そういうことの意味をもう少しね。労使対等と車の両輪関係のことかね。労使が対等だつてこともその中には含まれてゐるしね。

なぜそれを言うか。「労使は立場が違う」。そこに出発点があるんだよね。そこからよく理解してもらわないといかんということだね。ただ、労使が対立してるかという、ちよつと違うから、で、それがちよつと難しい。その言い方がね。言い方というか理解のしてもらい方。だけどそこを省いちやうと、仲がいいのが当たり前になつちやう。

だから僕はストライキというのは、否定しないね、確かにやりにくいけども。必要な時はやるべきだと思うよ。だつて唯一、対等に対抗できるのはそれしかない。

いもん。だけどそれ以前に、僕は従業員が仕事をやらないようになると思うよ。そんなやり方してるとね。だからストライキというのはひとつの形であってね、現実にはねサボタージュとかが起こりうるわ。職場の人間関係が悪くなって、なかなか組合の言うことも聞かないようになって。そんなふうになったら大変だね、それこそ。だからどこかにひと言付け加えるようにすべきかもしれないね、労働組合としては。労働組合が拠って立つ原点みたいなものを。

さっき言ったように、皆が会社のやることを信頼して毎日の仕事ができる、それが本当の相互信頼だと。それは日々の努力の結果だ。会社もそういう気にならないとダメだね。皆に納得して仕事してもらうように。それがほんとの強い会社になるという基本だと思うんですよ、やっぱり。

それはずっと。まあ日本は全体がそういうことだけど。まあしかし、大きな声を出して何かやらなきゃいかん時はあるけどね、大衆をこうまとめていくためには。労働組合が、委員長が机たたいたり大きな声出して金なんか絶対出るもんじやないからね。いくら力んだってね。やっぱり職場の人間がみんな「これだけやってほしい」というものを、統一して、しかも高いレベルで、できるだけね、そ

ういう職場体制を作るっていうのはね、要求を政策に変えるということのほとんど裏返しであるんだけど、そういう雰囲気であれば自ずと交渉できる。会社もね、よく見てる。我々よりよく見てる。そんなもの、委員長が力んだって絶対金なんか出ないよ。

——労務担当の役割についてはね。

なかなかね、社長に会うのは結構難しいんだわ。だから僕は言うんだ。「そりや直接会わなくてもいいから、労務担当の基本的な任務というのは、組合が本当に何を思ってるかということを経理に正しく伝えること」だと。で、「社長が本当に思ってることを組合に正しく伝えること」だと。まあメッセンジャーボーイでもいいけど、それができたら、僕は優秀な労務担当だと思う。

それが中間の人がね、「俺がなんとか決めよう」と思うから話がおかしくなっちゃう。中にはそういう風に思ってる人もいる。労務担当っていうのは、他にもいろんな仕事たくさんありますよ。労使関係の中では基本的にね、常に接触しているのは労務担当だから。さっき言った「わが社の労使関係こうしていこう」っ

て合意を得るのは大切なことだけど、本当に込み入った交渉になるとね、社長と直ではほとんど話しできないからね、労務担当通じてやるんだ。それを正しく伝える、社長の本音も組合に正しく伝えてもらう。そういうことがきちつとできれば労務担当として立派だと僕は思うけどね。

「腹割って」というけど、だから本音でやらないといかんね。建前でやってはいけない。だけど本音でいくと誤解されることもあるし、なかなか難しいと思うけど、阿吽の呼吸もあるだろうし。賃上げなんかだとマスコミなんかもあるしね。なかなか難しいところもあるけど。

——昔は交渉もなかなか長引いてね、夜中まで何回も何回もやったんですよ。

徹夜してメーデーに行ったことも二、三回あった。それで、最後に会社が回答出すって言った時に、傍聴してた職場委員長全部に「いっぺんあんたら帰れ。最後の答えは執行部だけで聞くから」って言ったの。そしたら、職場委員長が怒るっていうかね。「ここまで付き合つて、一生懸命やつてるのに何のことだ」と言うわけ。その時にはちよつと説明したけど理解できなかったんだろうな。みんな

怒って帰った。

怒って帰ったけれど、我々は交渉権、交渉する権利があつて、そういう立場だ。職場委員長といつても決定機関、評議会の決定機関を構成している一人だ。反対しようと思つたら反対できるわけだ。そこで、そういう人を、最後の結論まで巻き込んでやったら、組合運動そのものが、全体が、なあなあになっちゃう。だから、執行機関と決定機関というのは明確に役割を区別したり、責任を区別したり、そういうことを教育する意味で言つただけだね。時期も時期だったから、その時は、まあみんなビックリしながら夜中に帰つただけだね。しばらくブツブツ言つてたわ。「委員長、こういう委員長だ。あれは。頭に来る」とか言いながら。「俺たちがこれだけ一生懸命になつて応援しとるのにだな、最後の回答を出す時に帰れとは何事だ」とか言つて。すごく怒つたけどね、後でゆっくり話をしたわけだ。そしたら、まあ分かつてくれた。だからそれも教育の一環として考えてたけど、それはちよつと極端だったかもしれないね。

まあしかし、そういう「はじめ」みたいなのはしっかり持つていないと、さっきの組合と会社の馴れ合いみたいなことも含めて。だから信頼関係というのはも

のすごく奥深いし、幅広いし、握手したら終わりっていうもんじゃないですよ。常に会社が行う諸施策に対してみんなが信頼を持って仕事ができるか、という状況を作り出すというのが組合活動の基本なんですよ。まあ、ある時は賃上げとかそういうものもあるけれどもね。そういう意味でいけば、ものすごく大変だと思う、僕も。そういう教育しなきゃいけないだろうし。

だから、会社も本当にみんなが理解し、納得し、信頼してね、仕事をやってくれるという環境を作ればね、成果がありますよ。そりゃ。会社の人もね。だから僕は、トヨタグループは、そういうのはね、よそよりもちよつと出来てると思いますし、出来たと思いますよ。そういうところに労働組合そのものが、直接じゃないけども関係しながらね、体制作りのなかで貢献してきた部分があるじゃないかと思いますよ。まあわたしが言うのもおかしいけれど、わたしはほとんどやれなかったから、他の連中がやってくれたからできたんだけどね。そういう人のために敢えて言うよ、そういう風になるわけですよ。

それから、やはりリーダーは信頼が置ける人じゃないといかんね。本当に。俺なんか、若い執行委員なんて、そうだね、「命を預ける」といったらオーバーだ

けど、最後までついてきてくれるのが何人もいたしね。そういうのがあったから出来るのであってね。そういうものがないと、リーダーっていうのは務まらない。そういう厳しさはあるね。そんなことを十年も十五年もやったというのはちよつと異常だけど。

——労働協約と労使協議制

——僕は確か、昭和四十六年に労使宣言を改めて作り直した。

トヨタ労使の労使宣言。改めて調印した覚えがあるんだけど。当時、近代的な労使関係ということで、考え方とか制度なんかをね、整備しようじゃないかみたいな機運があった。何年頃だったかな、僕が組合に来て、初めて労使宣言を見て「立派なものがあるじゃないか。こんなものは労使関係の基本にすべきだぞ」と思ったよ。それで、会社と改めて調印しようと思って、再確認しようと思った。

どこかに記念碑を建てた覚えがあるんだけど、たしか組合会館の横に建てましたね。内容は踏襲した。ほとんど踏襲して、僕の時には全然変えなかった。

最初に昭和三十六年か七年に労使宣言が作られたときは、そんなに大きく職場にオープンにしていなかった。そういうことを踏まえて、昭和四六年のときには、職場にオープンにすることが目的だった。それでオープンにした。労使の間でも、世の中にも。多分、前の時代はね、マスコミやなんかに知らせなかったのは、トヨタが「御用組合の典型」といわれるじゃないかという思惑があったと思うんですよね。だけど、ぼくはそれを見て本当に感心したね。「こんな素晴らしいものがあるんだったら、これを錦の御旗にして、労使がしつかりやっていけば、近代的な労使関係といわれるひとつの形ができるのではないか」という確信があった。それをベースにいろいろ仕組みなんかができるんじゃないかと思ったんだよ。

——基本のもうひとつは、当時、生産性運動というのがあったんですよ。

はつきり覚えてないけど、なんか考え方だったかな。「りんごの木を大きくして実をたくさん生らして、分け前をたくさんもらおう」みたいなこと。ちよつと

僕は違和感があったんだよ、あれはねえ。なんか一生懸命実を生らせるだけで、配分がねえ。「実ったりんごをみんなに分け与えるときにうまくいくか」と思ってたね。りんごだけ生らせてというのは、問題があると思っただけ。そのためにはやっぱり労使の間できちっとした配分の仕組みを作らないとね。りんごをたくさん実らせるだけを一生懸命になっちゃってね。で、実ったりんごをみんなに分けるのが二の次になつては、問題があると思っただ。

だけど、労使宣言を見ると初めに書いてあるよね。「会社は進んで労働条件を向上し、組合は生産性向上に協力する」。「会社は進んで労働条件の向上をする」なんていったら、そんなのもう大変な話だなあと思っただ。そんなこと当時では考えられない。僕の今の感覚からすると、それは当たり前のような感覚がするんですけど、昭和三十年代はね、会社、資本主義の考え方のなかで、こんなこと堂々といえるだろうかね、会社側が。

だけどまあ、争議があったからね。争議のときの経験も含めて……。我々は我々で生産性の考え方がベースにあつて、順序がちよつと違うけどね、会社側が先になったからね。僕は敢えてそれを捉えて、「すごい」と言っているんだけど

ね。会社は進んで、積極的に労働条件を向上しようということを言ってる訳ですからね。あれはもうすごいなと思うよ。

りんごの木がたくさん実って、今度分け前の時期になると、それを交渉でやるのではなく協議で分けることを考えなきゃいかん。やるときは一緒に育てておいで分け前の時は交渉だって話になるとちよつと違うよね。だから、最初からそこまで、やっぱりある程度、協議というか協力というか、公平に配られる仕組みをキチツと作らないと意味がないということなの。そういうのは団体交渉でやるのか、労使協議制でやるのかと言われて、生産性本部は労使協議制を主張してたわけなんです。労使協議制でもちゃんとできるんじゃないかと思ったんだ。

——僕は、労働協約を結ぼうということでは何年かやった。

その中で、物凄い抵抗があったよ、会社に。「協約がないような労働運動はない」と言うのが、世界の共通認識だったからね、「世界に出ていくのに恥ずかしいぞ」って。それで「最後に現状は上手くいっているぞ」って。それをそのままスケッチしたらね、それでいいじゃないかと言うことで、何もそれ以上要求しな

いと言つて、最後には納得させて労働協約を結んだんだよ。今やっている状況を、そのまま素直にスケッチしてね、文章にするだけでいいじゃないですかって言ったの。

ところが労働協約を結ぶとなると、労働組合にも「いいものを作れ」だとか、そういう横やりが入ってくるものだから、労使もそうやってなかなか作れなかったんだわ。だけど僕は100%のものを作ったわけじゃないけど、普通ではもうこれ以上のものは作れないから、将来のことまでは約束しないけど、とりあえず現状をね、そのままスケッチして文章にした。それで最後納得して、それでもまた修正してね。

労使協議制の中にもね、僕は珍しいと思つたけどね、ふつう団体交渉で労働条件を決めるわけだから、労使協議制の役割として労使間の労働問題について、協議して決定することにしたんだ。ただ、経営問題については協議するだけにした。決定権や経営権は会社にあるんだし、組合はそこまで、そこまで経営権に口出しすることはできないしね。近代的労使関係のなかの労使協議制というのは、生産性本部の指導で生まれてきた。だから労使協議制になると、団体交渉がなくなる

わけだ。労働組合としてのまとまった力が発揮できるかどうか、物凄い議論になった。労使協議制なんて、御用組合だって、僕は「御用組合の親分だ」ってずいぶん言われたけども、いや本当に。

——労働協約締結を会社は「どうしてもやだ」と言ってた。

どうしていやだったか、よくわからないけどね。やっぱり争議のころのあれが残ってたね、最後に協約が問題になったことがあったでしょ。昭和二十五年、労働争議のときに。最後に法廷闘争で労使協定を盾にして、法廷闘争をやったんだわ。そういうのが残ってたと思うんだけど。その時の担当は、争議の時の書記長をやった山本恵明さん。法学部の出身で、まあとにかく、三段論法かなんか、散々こだわる人だったんだ。会社の労務の有名な担当だった。だけどそれが、争議の時はね、書記長だったんだよ、その人が。なかなか今でも元気がいいけど。それでまあ、そういうことがあって、何かものすごくこだわったんですね。

こっちは、最後に現状をスケッチして、それを文章にするだけでいいじゃないかと。今、労使関係が上手くいっているという前提に立てばね。この状況をきち

つと文章にあてはめてやっていけばね。そういう労働協約でいいじゃないかと言ったんだ。

ところが、海外はね、資本家と階級が違うみたいな考え方もあるだろうし、完全に仕事別の賃金になって、別れてるわけでしょ。経営者が、オーストラリアの例だけでも、日本の考え方で、何とか従業員に馴染もうと思ってね、休憩時間に菜っ葉服を着てね、サツカーなんかの練習やってるところに入り込むとね、絶対受け入れないって言うわね。そのくらい「人種が違う」というのが前提に立ってるわけだ。文化が違う。土地柄だね。その文化に基づいてシステムが出来ているからね。でも、それ以上に比較はできないわけだから、GMの協約を翻訳して、ずっと調べてみたけどね。明らかにそうなってるから。

これはもう日本の中でも難しいだろうと。海外進出するにしても、そういう事を踏まえていかなきゃいかん。そういうことで、それなりの役割は果たしたと思うよ。組合も一役かったと思いますよ。労働協約を結ぶ過程においてね、ただ単に向こうのやつを見習って、日本も同じようなものを作って、本当にいいのかどうかと。裏返しでね、海外進出する時も、日本の文化をストレートではなく、

向こうの文化を理解した上で、ある程度やらなきゃダメだよということだね。

だから、これが、そういうことが全部重なって近代化とか、貿易の自由化とか、資本の自由化を受けてね、一気にどんどん押し寄せる時だったんですよ、僕らの時代はね

——労働協約で、労使協議会を設置することにした。

協議会は単に労働条件の話をするだけじゃなくて、会社の重要な施策もそこで話し合えるようにした。この点は、僕の記憶だけだけれどね。経営権というのは、向こうにあるし、こっちは団体交渉権をもっているわけだから。経営に関する問題を決定する権限はないわけですよ。でも意見を言うことはできる。いわゆる労働組合が要求する労働条件の問題は、この場所で協議決定すると。会社の問題は組合が提案したり、意見を言ったりすることは出来るけど、協議すると。そういう風に分かれてるはずだ。「会社の施策も協議ができる」という文章は入れたわけですよ。

それは大きいと思うよ、当時としては。だから発言権を持つわけですよ。だけ

ど最終的な決定権は、経営側にある。でも協議するだけでもね、大変なことだね。勝手にやられるのと、組合がちゃんと発言できる状況とでは、違うわね。

会社の重要な施策について協議するということを、その項目に入れることについては、経営者側からは色々あった。でも、さっき言ったように、労使関係の他の面で、また相互信頼の関係の考え方とか、いろんなこと含めていくと、「協議すればいいじゃないか」と言うことだね。会社の重要な施策は協議決定じゃなくて、協議することというので。労働条件は、協議決定すると。その辺ははっきりさせた。

——今の労使協議会は、社長以下全重役が出るようになってる。

だけど、物理的にいえばナンセンスな話だね。重役を全部、海外出張してる人も呼んでまでやる。そこで社長は、後ろにいる重役にしゃべってるんだよ。組合見てしゃべってるんだけど、後ろにいる連中に聞かせるために話す。だから、会社のトップの意思統一をするなんていうのは、ない。役員会やったって、誰かが報告してさ、担当が。それで、オッケーで終わっちゃうでしょ。あれだけの議

論するっていうのはね、全重役がそこへ参加して、社長はその時にみんなにしゃべるわけだ。だから社長はわたしにしゃべってるんじゃないんだな。後ろ向いてしゃべつとるなと思ってわたしは聞いてた。そういう行動もある。それなんかも、僕はトヨタの労使関係の中で効果があると思う。

この話はちよつと飛ぶけれども、昔、あの、自動車工業会でパーティーをやった時にね、たまたま石原さんがまだ日産の社長をやってたんだよ。テーブルが一緒だったから話しをしてて、労使協の話が出た。それで、英二さんが、「うちは全部出てる」って話してね。「えつ。英二さんが出てるの！」とか言ってたね、石原さんがビックリしてたわ。向こうはだいたい副社長か専務あたりが全部やってた。それから、ホンダの社長もいてね、「うちは常務がやってる」とか言ってた。そりゃちよつとトヨタは異常って言えば異常だわ。だけど俺は、それだけの事を日本の中で一つだけやっていいのか、という気もあつたもんだから、ずいぶんと調べたわけですよ。

そしたらね、同じようにやっているとところもあるんだよ。日立なんかは、やつてるんだわ。よく似てるんだわ、企業体質も経営のやり方も。東芝に比べると日立

のほうが遥かにトヨタに似てる。日立もかなりよく似た経営との関係をもってた。そういうことまで調べて、これはうちだけじゃないとわかった。あれはね、どちらかといえば、組合が要求したというよりも会社の方の意思の方が強いと認識してるね、僕は。役員を呼び出すというのは。

組合も同じことだね、職場委員長みんな出して。最後の答えをもらう時は、なかなか苦しいわね。「オツケー」って言っちゃうと、職場委員長はそれを職場へ持っていつて納得させなきゃいけないから、いろいろと難しいけれど。やりとりをそういう風に、これだけの大勢でやるって言うのは、物理的にナンセンスなところはあるけれど、意思統一をしたり、認識を一緒にしたりね、そういう意味では役に立ったんじゃないかと思うよ。そういうことの積み重ねが信頼関係っていうかね、そういうものに繋がるだろうと思う。

春闘は労使の総決算とか、単に労働条件の話だけじゃなくて、会社の重要事項みたいな、そういうことも組合が提起することにまた意味がある。要求を政策に変えるっていうことがあって、かなり積み重ねてるからね。別の例を言うと、当時一緒にやったけれども、私鉄総連なんていうのはね、全部アンケートみたいな

のを出して、生活実態も含めて、いくらにするか、一番多いか、最大公約数か知らないけど、ワーって書いて出す。それで、私鉄全体で交渉するわけでしょ。出すか出さないか、出さなきゃしたらストライキ。トヨタみたいなやり方するとね、下手するとやり込められることもある、組合の方が。そういうことがあると思うけどね。

——労使は一方で、非常に馴れ合いになる恐れがあるわけですよ。

たまたま後ろに傍聴してる人が居るから、そういう人たちが見てる。そういう場でやるからね、そんなに馴れ合いみたいなことはない。だけどね、そんなに大きな場所だけじゃ決まらないから、トップ会談みたいなのをやって煮詰めたりなんかもあるよ、現実には。だけど、僕はね、それは、それなりの意味を持つていると思うんですよ。時々矛盾を感じてたけれど、あの大勢で、全員でやる協議会っていうのは。全トヨタ労連の主要組合は基本的にはそういうやり方をみんなやってるかね？

あれはね、組合の執行部としても辛いですよ、そりゃ。後ろに全部、その職場

委員長全部ついてるから、変なこと言えないしね。会社の言うことを「分かった」とも言えないしね。会社にやりこめられてもダメだしね。なかなか大変だ。だから、お互いは正論で、きちつと筋を通して話をするということにも役立つと思うんですよ。僕はあながち、悪いとは思わないけれど、まあ物理的に何十人も集まってやるっていうのはね、「セレモニーになっちゃわないか」という意見も結構あったね。

でも、会社も部門長さんを後ろに出たりしてるから、お互いの勉強会っていうのが半分以上、半分以上じゃない九割くらい。そうかもしれないね。組合が何を言ってるのか、何を思ってるのか、っていうことがあったから、何時間何回も会議やってね。そんなもん他にないもん。だからあれはね、僕はある意味じゃ、「一体感をもつてやる」という労使関係の一つの手段としては大きな役割を果たすんじゃないかと思うんですけどね。だけど、いつまでも出来るかどうかかわからないけれども。

そりゃ執行部だけでやった方が楽な時もあるよ、たまには。きわどい時ある。でも、会社はこっちにも向いて言うけど、やっぱり後ろに向かつてる。ほとんど

社長は後ろに向かつて言ったね。そういう風に思えば気が楽だ、こっちも。会社でね、考えてみると、昼飯なんか一緒に食べたかなんかするかもしれないけど、それから決算の報告とかなんかは、役員ごとにするけど、ほとんどそんな話はないんじゃないですか。きわどい話なんかは。そりや、重役が個別にはその職場へ行つて色々問題点を持つてゐるし、はらんでゐるけども、全体的にまとめた話するやりとりは、おそらく勉強になる。そう言う失礼かもしれないけど、勉強会だな、あれは。無駄な時間を使つてゐるように思われるけど。会社も偉いよな。海外行つてゐる人なんかの出張日程なんかもちゃんと組み入れて、どうしてもダメな人はダメだけど、なるべく入れるようにして日程組んでゐるね、労使協の日程をやっぱ信頼関係というか、何かそういうのに繋がつてゐる。色んなことが繋がつてゐると思ひますよ。

——「トヨタの労働協約の特徴のひとつは、ストライキがやりにくいことだ」

あえて揶揄してね、そういうこと言つてゐるんだけどね。いや本当はこれはね、よく考えたら、大変なことなんです。やらないんじゃないなくて、やりますよとい

うこと。やるときはここまで徹底してからやるわけだから、「そんな生易しいものじゃないですよ」ということですよ。だから、そういうところが含まれてるんだわ。ところが、まあちょっと僕が揶揄してね、「まあストライキができないような労働協約を作ったよ」って冗談言ってたけど。色々な手続きをものすごくやらなきゃいかんわけですね。だけど、本当にストライキやろうと思ったらね、僕も当時、二回くらいは、本当にやってやろうと思ったわ。だけどね、そう簡単なものじゃないって、そりや。本当にやるんだったら、こういう風にね、きちっと、みんながその気になってやらなきゃいかんということ。

だからね、そんなもののほつといたってストライキになっちゃうんだよ。ストライキやらなくなつて、職場放棄しちゃうよね。「わしは嫌だ、仕事やるの」って言う。そんな事になっちゃ困る。そういう手続きになつてるけどね。これは手続きの過程でね、カーっとなつた気持ち冷えたり、まあプラスアルファもある。もしこれを経てやつたらね、こりやもう最後までいったら、「とことんまで行きますよ」という決意の表れになつてるわけですよ。表向きだけ見るとなんかこう、やりにくいと言つてるけど、やる気になればやれるよ。みんながその気になれば

やれるが、そんな体制が組合でできるかどうかだわ。今、本当にそう思うわ。

僕が労連にいた時一度、「ストライキやる」って自販の若い連中が言ってたね。

それを聞いて「お前、いっぺんうちの労働協約読んでこい」と怒鳴ったことあるけどね。「二時のその時の感情でストライキだっというような発想じゃね、そんなものは労使関係なんかやっていけんよ」と。だからまあ、カーっとなることはしょっちゅうあるわけだわ。カーっとなった度にストライキやったら、それは大変な話だもんね。

ただどまあストライキをやらないという意味じゃないですよ。やりにくくてやらないという意味じゃないですよ。そんなもの、やろうと思えばできるけれども。先ほどの頭を冷やすというような意味もあるけどね。感情に流されてパツとやるんじゃなくて、手続き踏んでやる。こういった手続きはあったほうが僕はいいように思うんだけど。その前にもう一回話し合いましようというのがあるんだな。それなしに勝手にストライキやるなよっていう話。話し合いだね。

組合が日常活動をしつかりやってたら、会社のやってること、言ってることが気に入らなかったら、そんなもの放っておいたってストライキやるのと同じです

よ。仕事やらないよ、みんな。なんとなく、やらないって言ったらおかしいけど、そう思う通りには行きませんよ。

その前に会社がそんなことしないよね。普段の関係があれば。それが日常から形成されたのが、日本の経営というかね、日本の文化のよさということだし、協議会という広い意味で話し合いができるという良さだよ。だからそれをオープンにしてさっきの大勢が聞いているのも含めて、あれなんかもね、みなさんの理解を得るためにはね、組合員が直接全員参加できないけれども、意味があると思うんですよ。執行部だけがやってるのと違ってね。でもね、なかなか理解されない。

——組合活動の考え方

——松下には勉強させられたね。

今でも年賀状は来るけどね、松下の元委員長の高畑さんから。「トヨタは素晴らしい、松下はダメだ」とか書いてあつてね。この人がなかなかのやり手だね。減税運動などをやって、大阪から東京までデモ行進で歩いてね。

それから、オイルショックの後、インフレが物凄く出た時にね、十五%に下げたでしょ。経済との整合性。これは学者が付けた名前だけれど。あの時福田さんがまだ大蔵大臣だったかな、プリンスホテルの近くに事務所を持っていたね。そこに五人くらいグループのメンバーが行って、直接談判したの。「我々は賃上げを自粛する」とね。会社に対しては、企業に対してはね、「絶対に製品を値上げしない。ちゃんと我々が責任をもって約束させる」とね。政府はね、「公共料金を絶対に値上げしない」と約束すると。三者が約束したら、三方一両損なんとかいうのが出てきて。直談判して約束してやったんだ。

当時三十数%っていう賃上げの時代だよ。あの時にね、ちよつと僕らが察知したのは、あのまま放っておけば、政府がおそらく所得対策としてやったと思うよ、賃下げを。いわゆる逆所得政策というやつをね。そういう雰囲気があった。

——そもそも、福田さんとこに行くことにした発端がユニークなんだ。

朝日新聞の小さな記事にね、匿名主婦から「毎年毎年、三十数%賃上げがある。一方で同じくらいインフレもある。こんなことでは十年先の私たちの生活はどうなるのでしょうか？心配で仕方ありません」。ほんの十行位の新聞記事だった。それを高畑さんが当時の全民懇（全国民間労組委員長懇談会）の所に持ってきて「おい、何とかしようやないか」と言うわけ。

そういうものを見て取り上げるセンス、感覚を労働組合の役員が持てばね、組織の信頼なんて自然に上がるものだと思うたね。そういう訓練をさせられたね。それが元々の発端で、高畑さんもフットワークがいいしね。ちゃんとまとめていったよ。僕なんかはついて行っただけだったけど。あの福田さんとこまで行つてね、やって、約束して、それで当時賃上げ5%でね。その前の年は三十数%賃上げだったんだよね。それで日本経済が良くなったかどうかは別としてもね。

減税運動もね、ずーっと行進をやつてね。とにかく「減税分を、現金を各自に渡せ」って言うんだ。「やったということ、皆に分からせなければいかん」と言つてね。トヨタはさすがにやれなかったわ。松下は、全部封筒に入れて一人ひ

とりに渡した。全員に、減税分だけ。別封筒でもらった人の感覚は違うって言うわけだ。だからまあ、運動というのは、組合員一人ひとりの気持ちに通ずるもの、訴えるものを何か持たないかね。紙に書いた形だとか、これはルールだとかも大事だけでもね。僕が一番言ってるんだけど、本当はスローガンというか、見出しとかもつと大事だと思ってた。

——女の子がトヨタに入ると、結婚したら辞めるという話。

よくよく考えたらね、当時女性が外に出て、例えば名古屋へ出たりね、東京に出て働くというのは考えられなかった時代なんだよ。自分の家の周辺で働く。だから「トヨタで子弟に働いてもらおう、その為には結婚した人は辞めて交代する」、そういうつもりもあったんだ。交代していくんだよ。それはそれなりに意味があったんだよ。だけど僕らはそれが分からなかったもんだから、改めるよう会社に話してみた。女性の社会進出もだんだん進んできたしね。そうしたら会社もまたかつこいいこと言うよな。「これは会社の方針だ、採用方針だ」という。結婚したら辞める人を採用しているって。「何を言ってるんだ」と言ってやったけどね。

しかしあれもね、簡単な話じゃなくてね、かなり根づいてたわけですよ。だから、一つの制度を変えというのは大変な話。

だけど、僕はなんとかしてそれを直してやろうと思ってね、全部一気にやると出来ないから、まずは病院の看護婦さんなんかを続けられるようにした。あれは重要な仕事で、患者がくつついているからね。結婚したらすぐ辞めちゃうんじゃないかって言ったら、そんなもの二、三年で終わっちゃうでしょ。もったいないよね。当時は正看護婦じゃなかったんですよ、トヨタ病院は。准看護婦制だったからね。現場の若い人はどこか擦りむいたら、若い人に手入れしてもらえばいいんだけど。重病患者、入院してる患者なんかはね大変だった。

僕らそういう所に入りこんでね、聞いてみたんだ。そうしたら彼らが言うのはね、「ほらねえ、十八や十九の小娘にね、命預けれん」って言って。そういう心境だって言ってた。当時考えてみたら、僕らはね、他と違って「設備は入れろ、いい設備を、医療設備を。それから医者さんもいいのを呼んで来い」ってね。それでだいぶやったんだよ。でもどうしてもトヨタの病院の評判が良くならないんだ。悪いんだ。「おっかしいなあ」と思って一生懸命調べたらね、実を言うと

ね、看護婦さんの役割というのはものすごく大きいんだ、やっぱり。

今の話はちよつと、またこれも飛躍するかもしれないけど、本当はね労働組合っていうのはそういう所に目をつけてね、カバーする。一般的な表向きは固まって、軌道の上に乗ってやっていけば、ある程度のことは出来るけれども、そういう皆のあまり目に付きにくい所とか、落ちこぼれみたいなこととかをね、拾えるくらいの余裕を持って欲しいいね。やって欲しいいね。

——交渉というのは物凄く難しいんだ。

交渉は双方が妥協して成り立つものですよ。「交渉は妥協だ」と僕は胸を張ってそこまで言ってきたからね。職場で集会をすると「満額取る」って言っているのになんだかんだ言われてね。でも満額取るってことは、「俺が正しいと思ったことを百%会社に納得させる」そういうことだ、結果じゃない。会社には会社の立場があるから、双方が納得というより、妥協してね。それで決まるものですよ、交渉は。なかなか言えないことかもしれないけれど、「妥協も必要だ」ってことを、どこかで、皆にわかってもらわないと、執行部の立つ瀬がないわね。

——交渉っていうのはね、双方が妥協して、いずれかが妥協して決定するものです。

だから、交渉でないと談判なんですよ。「いくらいくら出せ。ここまで出さんともう仕事やらんぞ」と言う。それじゃあ労使間のコミュニケーションもとれなくなる。だから徹底的な話し合いをすればね必ず結論が出る。その時に、僕はあまり表向きには言わなかったけど、「交渉というものは妥協して生まれるものだ」と思っていた。だから百%組合が相手を納得させて妥協すれば、組合の言い分が百%通ったことになるわけですよ。逆の場合もあるだろうけれども。

だから交渉力っていうのを組合もしっかり持たないといけない。それは、勉強もしなきゃいかんだろうし、みんなの意思統一もしなきゃいかんだろうし。半分はストライキとは言わないが、「仕事やってくれんよ、そんなことすると。」そういう感じというのは出せるわね。そこで、同じ交渉やっていても、組合はそのためにみんなが「意思統一をしなければ、団結をしなければ」というのが基本だということが生まれてくる。みんなの気持ちが一緒になれば、会社にとつ

ても、みんなが仕事してくれなきゃね。

しかも一方、世の中にも理解され納得される一般論として、そういう結論でないで成り立たない。だからなるべくオープンにして、もちろんあの賃金の世間相場とかね、当時いろいろリーダー組合もあって、それを見習いながら、見合うものを築き上げていく。そういう情報も組織をきちつとしたことによつてオープンにして交換もできた。賃金の社会性というのは、組合が作り上げるものではなくて、なんとなく力関係というのか交渉の中でできあがってきたわね。

——「要求を政策に変える」というスローガンを立ててやったんだ。

裏を返すと、それだけ交渉は大変だったということ。

要求は「これだけ欲しい」ということなんだが、それは、決める時にアンケートとつて、最大公約数だとか、高いところをとつて、「これだけ欲しい」ということ。それでも「こうあるべきだ」というのは、組合員の立場で考えるのと、会社の立場で考えるのでは全然違う。だけど、組合員の立場で考えてもね、こうあるべきだと、「二万円賃上げすることは、会社のためになる」ということ。そう

いうところに要求を高めたら、会社のためになることをやるわけだから、徹底的にやれるんだよ。それで、考え方にズレがあつたら、交渉の中で調整しなくちゃならない。

初めから「これくらいくれ」って言うだけなら、自分の金だったら、もう一銭もいらぬね。こんな嫌なことは、俺はもういい、少々安くてもいいと思つたけどね。だから職場討議の中で、「もっと欲しいんだ」という提案があつたけどね、こうあるべきだと。言葉を簡単にすれば、「一万円賃上げすれば、会社のためになる」。これを交渉で言えば、会社のためになることだから、徹底的に言えるんだよ。それを「これだけくれ」は言いにくい。自分の金をこれだけ欲しいなんて。なにか、ねだるみたいな感じで。それじゃ何もプラスじゃない。「そうか、そうか」ってちよつともらつたらおしまいだ。欲しいじゃなくて、いかに会社にとって大事かという交渉、というか労使協議が大事。これで皆で頑張つて、会社も上手いく。

だけど、周囲ではまだそうではなかったな。私鉄総連なんかは要求だけだったな。だから、皆から意見をとって集約した。ストライキも大事だよ。交渉がすべ

てだとは思わないからね。だけど「一万円出さないと、俺は絶対に言うこと聞かないぞ」というのは交渉ではなくて談判ですよ。

交渉って言うのは、相手をいかに納得させるか、そのためには自分たちの持っている政策にもっと自信を持たなきゃいかんね。そうすれば、おのずと労使双方のレベルは上がっていく。言葉だけじゃなくて、中身をきちっと考えると、なかなか意味あるんだよ。それを労使協議制の中でやっていった。近代的労使関係には、こういう進め方が必要だって言いながらね。

——入った以上は、いい会社になってもらわなきゃ困ると思つてね。

どこかでそういう気持ちで働いておつたんでしょね。だから、会社の為になることなら頑張る。だから僕らは手段としては賃上げですよね。経営で考えられるような事を、組合がその経営権に対して直接言えないから、賃上げを通じて言う訳ですね。要求の案を作る時に、労連でもお願いしたんだけど、徹底的に討議をしてね。

言葉で言うよね、要求。要求は、これが欲しいっていう。これが欲しいんだっ

ていう。「俺はこれだけ欲しいからこれだけくれ」とかね。「自分は生活苦しいからとか、会社儲かっているからこんだけくれ」って。それをね、政策に高めるというように、どんどんやっていくとね、さっきの協力だ、なんだかんだあった。要求を政策に高めるといふようなスローガンを挙げてね。政策っていうのは「こうあるべきだ」っていうのがあるんだ。これが欲しいから、こうあるべきだという、そういう物にすれば、例えば、一万円賃上げする事がね、会社の為になる事だと、そういう事なんですよね。

こうあるべきだというのは、区別していかないといけない。だから会社の為に物を言う訳だから、徹底的に言える訳ですよ。自分の金をくれているというのは、そんなのはまあいいと思う。我慢するさ。皆が言うからしょうがないって、賃上げやってるけど、「あんな嫌な事やだ」って思ったけどね。だけれども「会社の為になる」「こうあるべきだ」「こりゃいかん」と、組合なりに考えられる事を徹底的に言う訳だからね。一万円の賃上げというものに対して、その理論付けの中でね、とことんやれる訳ですよ。

ただ、立場が違って、計画が違うからね。必ずしも一致しないから、どこか妥

協しなきゃならんと思うけど。それはね、もうただ「これだけくれ」だけだった
ら、それこそ、そんなもの嫌だよ、そりゃあ。個人で考えてもそうでしょう。「こ
ういう物買って、こういう事なら金くれ」っていうのは分かるけどね。「あんな
のためになるよ」って話なら、もつと言ひ易い話だよ。だから、そういう風に
出来るように、教育機能を生かして、当時は徹底的にやりましたね。スローガン
もあまり表に出てないけど、「要求を政策に高める」っていうような事を言いな
がらね、こうあるべきだっていう物に仕上げていけばね、かなり頑張れる。

——それから、交渉なんかでもね、あんまり表立って言わなかったけど、僕はね、
完全なものというのはね、世の中にはもうありえないと思ってる。

完全ではなく、より良いものね。だからそういう事で、なんだか、始めから妥
協しているように見えるけどね。ベストを求めずベターを求める。そういうのが
モットーだったね。ベストというのは、みんな求めたいけど、完全なものを。ベ
ターすなわち最善のものを求めるといふのは、今のものを積み上げていってね、
そういうのを浸透していけば、分かってくれる人は分かってくれる。

——職場活動について

——本当に原点は職場だからね。

職場が基本というのは、原点を職場に置くという考え方というのは、ものすごく大事だね。職場の人に、さっき言ったように色んな事、難しい話をして、「分からん」と言われたからある程度翻訳したり、集約して話したりするのだけでもポイントはね、末端ではどう考えているかだね。ヘボの集団を作っちゃいかんからね。

一人ひとりをしっかりさせる。それは職場が原点だという発想を持たないとそういうのは生まれないだろうね。だから、僕は職場討議も徹底してやりましたね、結構、意識して。それは以前からやってた。やってはいたけども、労使宣言じゃないけれど、あれだけ立派なものは職場には全然、伝わってなかった訳ですよ。

僕はね、途中でちょっと組合をおりて一年職場へ帰ったけれど、なかなか組合の情報なんか入ってこないんですよ、職場に。当たり前かもしれないけどね。だから、こっちは「随分しゃべってるから伝わってる」と思い込んでいるけど、ほとんど伝わっていない。ちよつと意識するだけでものすごく違うんじゃないかと思っていますよ。

それは、人間、関心持ってくれてると思うとね、やっぱり信頼も生まれてきますよ。だから出来るだけ、そういう気持ちで接したり、機会を捉えてやったんだけれど、なかなかね。物理的に無理でしたね。数が多いからね。でも職場委員との間ぐらいにはね、対話を持とうという事でね、僕はね、始めたんだ。

——職場ごとにね、それぞれに違ったものがあつてね、力入れてやったこともある。

賃上げの問題だけじゃなくて、特に職場の環境の問題とか、安全の問題とか、そういう問題っていうのはものすごくあるわけですよ。

そういう職場の課題を自分達で解決できるような力をつけてやればね、企業も

良くなるしね、組合も強くなるって思う。だんだんそういうこともなくなってきた。いる気がするけれども、ねえ、どうだろう。

僕らもそうだったけれど、難しい理屈を言って、世界の情勢とか、なんか言うんだけど、ねえ。ラインやっていてそんな話聞いてもねえ……。同じ情報を出すにも、職場のラインの人なんかは、「そんな難しいこと言ったってねえ、考えてる暇ない。結論だけ言ってくれ」と言う。ところが技術部なんか行くとね、「そんなものぐちやぐちや話しないで、ちゃんと文書に書いて出せ」とか、そういう要求なんですよ。同じレポート出すのにもやっぱり仕事によって違うしね。そこまできめ細かく出来るかどうかは、なかなか難しいけれども、そういう認識感も持っていないとダメだよね。

職場の置かれた状況によって、情報ひとつ伝えるのにも、伝え方にも問題があるという。それを何かうまく集約していくような仕組みなりね、努力なりというのが日常活動で行われるようになる。組合もしっかりしてくる。本来、職制がそれをやるべきだけだね。トヨタあたりは結構やってましたよね、そういうことを。嫁さんの世話までしたりね。どこか火事が起きたら、パーーとみんな飛んでい

って助けたりね。だけでも、最近は全然そういうことがなくなつたね。組合はそこまでやることはないけれども、気持ちとしてそういう気持ちを、関心を持てるように、認識を持つようになるといいと思うね。

だから僕は組合活動というのはものすごく大事だと思うんですよ。当時はしょっちゅう会社の方に言つてたけど。しかもそれは会社から金をもらつてやつてるじゃない訳からね。時間外に休憩時間に自分で組合費払つて、手前の自前でやつてゐるわけでしょ、教育なりなんなり。組合が世界の情勢から、産業界の情勢から、経済情勢全部含めて、従業員を教育するのを。そういう認識に立てば、組合のひとつの存在つていうのは何か出てくるね。ただ、会社へ行つて何か取つてくるだけじゃない。

——組合というのは、「みんなで考えて、みんなで行動する」。

こういうのが組合だよ。だから一番大事なのは、いかに参加させるかということだわ。一人が百歩行くよりもね百人が一步行く、進むという。そういうような事を徹底して、何となくみんな頭の中でわかれば、かなり、まとまるんじゃないか

なと思うね。

でもどうしても難しい話になってしまいがちなんだよね。ほら僕はね、「顔色見て、従業員の顔色みて組合をやれ」って話をしてたんだよ。「委員長、顔つて言われたってそんなもの、あんたいつ見とるんだ」と言われたんだよ。僕には僕のそういうルートがあつてね、ある程度同期のやつとかね色んな苦労したやつなんか、たまにチラチラつと聞くとね、いかにも、もつともらしく、執行部なんかに話をするんだよ。そうするとまあ、ビックリしちゃうくらい、どこでそんな話聞いてくるんだろうと。

だからまあ、でも顔色を見て仕事をやっていくなんて非常に幼稚のように見えるけれど、そういうことが出来たら、そういう気持ちで役員は常にいること。どうしても理屈が先行しちゃってね、「こうあるべきだ」ということになっちゃう。

——それから組合運動で大事なことは、ものを言わせること。

それから、何かをやらせること。選挙でも何でもいい。文句を言っても強引にやらせるくらいの力を持たなくてはね。「文句を言うやつはやる気のあるやつだ」

と思っっているんだよ。それに委員長が一人で力んでみても、全部できないってこと。皆でよく話し合っつてね。「組合はまとまっつてナンボ」の所なんだよ。まとまらっつていう原点だね。へぼが集まっつてもへぼの集団だから、職場委員長は、ずっつと入り込んでいっつて、末端の職場委員なんかがしっつかりしていれば、いいよね。職場委員っつていう名前だけで、あまり仕事をしてなかつたことが一時あつた。ただのメッセンジャーボーイになつていたんだね。組合員にアンケートを取ると言うと、職場に配つて集めて執行部に持つていく。そんな風にやつていたら、職場委員なんか大事にしてね。十人くらいを相手にしていたら、選挙なんかでも〇×を付けておいて「この人の親父さんは農協の役員やつてるんだな」とかいいろいろわかるよ。仕事やりながらだからね。まともに話さなくても組合運動はそんな形できちつと浸透していったね。立派な組合にもなるし、会社のためにもなると思うよ。

それから昔から、僕は強引にやらせたけれど、職場で部長くらいと、職場委員長と労使交渉をやらせるの。もちろん直接の決定権はないけれど、意見交換をさせるの。そういう風に、なにかモチベーションをどこかで作り出すつても大

事だね。僕は本当に職場集会を開いたよ。初めは大変だったけどね。新しいことが好きだったから、よくやったよ。職場委員長の時は大変だったよ。集会で休憩時間が延びそうだと、工場長の所に行って交渉してこないといけないとか、それだけの苦労があつてやつていたよ。

だから、対話みたいなものができると、もつと身近になるのだけれどね。物理的にこんなに大きくなると無理だけだね。僕は委員長時代「組合員一人ひとりね、例え三十秒でも一分でもいいから、会話がしたい」というのが夢だったね。そうしたら、会社に入つて三十年になるけど、委員長と話したのが初めてつていうのが、何人かいるよ、きつと。

——僕は、「文句を言うやつは、やる気のあるやつだ」と考えて、

なるべくものを言わせる。文句を言わせる。そうするとね、何だか無茶苦茶火がついちやつてバラバラになるように思えるけれども、幸か不幸かね、トヨタの場合はQCというのを随分長いことやってね、全社的に。これは、僕は一種の洗脳だと思うんだけど。あの僕らも魚を書いてね、骨をずつと書いてね。魚の先つ

ぼに頭があつてね。色んな意見が出て、ズーっと骨を伝って全部頭へまとまる
っていう。そういう訓練を受けたものだから、「いくら言つても大丈夫だ」と腹
の中にあつてね。言いたいこと言えと。それに対して幹部はある程度は答えられ
るようなものを用意してね。だから職場集会を始めたんですよ、全員集会を。賃
上げいくらにするかというような話まで含めて。そんな事をしたら大変だぞと、
そんな蜂の巣つついたみたいになるとね。

「僕はね、難しい入社試験を受けてね、儲かつとるトヨタを選んで、入ってき
たんだ。だからもつと沢山出せ。要求しろ」という意見がある訳ですわ。「ああ、
なるほどね」。一瞬、なるほどねと思うわけ。でも「お前の言うのも正しいな。
だけどもいみじくも今儲かるといったけど、儲かるって言うのは何で儲かったんだ。
協力工場の人が色々と、またグループの販売が色々売ってくれるだとか・・・。
我々だけが儲かったやつを全部懐へ、ポケットに入れるって言ったらいかなんだろ
う」と言うわけ。

そういうことを考えると、「どうだ、組合員の要求このぐらいがちょうどいいだ
ろう」となる。黙って帰っていったが、納得したかは分からんけど、そういうも

のにもきちつと対応できるだけの、その勉強しなきゃいかな、リーダーは。だからそりゃね、物言わせるといふのは簡単なようだけれども、そりゃもう大変な事だと思ふけどね。もう一個ね、文句を言うやつはやる気のあるやつだというのが基本に思つてゐるからね。

——労働組合というのは「まとまってナンボ」の組織だよ。

これは、労働運動の原点で、一つのまとまりが出来たわけでしょ、全トヨタ労連として。それが原点であるわけだから、それをもっと展開してくとね、ヘボがいくら集まってもヘボの集団だと。だから集まるだけではダメだよということ。集まる一人ひとりがしつかりしなきゃダメだよと。そういうことが基本にあつた訳ですよ。一つにまとまるだけじゃなくて。僕はよく言葉が、口が悪いから、「ほんなもん、ヘボがいくら集まってもヘボの集団だ」とか言つてね。

だけれどね、僕はトヨタ労組から全トヨタ労連の委員長になつた時にね、だいぶ経つていたんだけど、それでも本当に、「目からウロコが落ちる」くらいの勉強をさせられたね。

労連に行つて、色んな問題をやるのにね、二百人か三百人の組合がいたわけですよ。委員長を呼んで、「こんな話をなぜ何とかまとめることできないのか。こんな二百人や三百人。俺なんか何万人もとにかくまとめてきてな、ちゃんと一つの方向に向けさせてやってきたんだ」って言ったわけ。そしたら、その委員長がボソッと、言うんですわ。「委員長、そう言われますけど、トヨタの人はね一を話して十を知る人ばかり集まつてる。私の所はパートのおばさんやね、そんな人がいっぱいいる。十話しても一しか分からん人ばかりいる」って言う訳だよ。「こんな所を同じようにやれっていうのは無理ですよ」っていう話をされてね。「いやー、参った」と初めてそう思ったね。

「だけどもあ、あんたのところは、そう悪いことばかりじゃないぞ、そりゃ小さいのはね。トヨタなんて全然できんことがある」と。「僕は本当にね、物理的に出来たら、組合員に一人ひとりに話をしようと思つたよ。委員長が組合員と一人ひとり対話を。たとえ三十秒でも一分でもいいから。そしたら会社入つてね、二十年経つけどね、初めて委員長と話したっていうのがね、何人か出てくるぞ」と言いました。そんなことはもう物理的に不可能ですからね。

「ところがあんたたち二百人くらいだったら、もう全社集めてね、全社の組合員を集めてね、従業員集めて、社長から直接話を聞く事だつて出来るじゃないか。トヨタなんかそんな事絶対出来んぞ。だからそんな素晴らしいものを持つてるじゃないか」つて。いい所はいい所でね。出し合つてね。活かしていくという事を言いながら、画一的に、「トヨタのやり方をルール見習え」つて言うんじゃない、それぞれにあつた運営の仕方をきめ細かくやつたつもりでおりますけどね。だから基本的にはね、労働運動はね、へボの話じゃないけど末端が、機能がしっかりしてる方がね、やっぱりまとまりますね。

——「天守閣の美しさよりも、石垣の偉大さを知れ」つていう言葉がある。

常に組合の下の方の人を大事にすることが大切。だから、例えば名古屋城でもね、立派な石垣があつて初めて天守閣があつてね。ところが、みんな社長側から見て、天守閣から見て、偉くなりたいなとか、いいなとか何かそう思うけどね。組合活動の原点つていうのは、下を良くすれば自然に上も良くなる。

だから職場でもそうですよね。部下をね、どんどん昇格させたらね、その上に

御輿に乗って、自動的にあがってくるんですよ。そいつが、自分が偉くなろうと思つて部下を抑えちやうもんだから、足引つ張られちやつて昇格できないの。だからやつぱり末端の組合員も同じようにきちつと扱つていくという精神みたいなのを根本に持たないと、こういう運動つていうのは成功しない気がするね。

——なぜ僕が職場討議を一生懸命やるかというね。

交渉というのはね、絶対、力関係ですよ。委員長がいくら大きい声出したつて、金なんか出てくるもんじゃ絶対ないですよ。交渉力がいくらあったつてね、金は出ないつて。だから職場の組合員が、「もうこれだけ欲しいな」つて本音で思う所まで徹底して、その水準を出来るだけ高く設定する、統一的な意思を。だから僕は、職場討議は物凄い大事だと思う。これが全てだと思うね。そういうのが僕の信念になったけど。そういう物が背景にあればね、会社は出しますよ、そりや。それをやめたら、皆仕事しないもん。そんなもん、サボるわね、馬鹿らしくて。だからそれを、常識外れた数字は無理だけど、徹底的に話す。

そりや中にはね、討議するのね、「いやあそんな事言つても無理だぞ」という

奴も中にはいますよ、それは。「これじゃあ、少ない」という奴もおりますよ。そういうことをずーっとやって、統一してね。その代わり一旦それを決めちゃうとね、それを達成せずに終わる時にはね、もう本当に苦しいわ、逆に言えば。何回かそういう事があったけどね。あったけど、これはねえ、僕は乗り越えて行かなくちゃダメな話だと思う。絶対、長い目で見て全体が良くなる為にね。

だから交渉の力というのはね、「職場がいかに意識を統一出来るか」だ。そのレベルを高い所に設定すればね、高い賃金が取れる話だし。そりやまあ組合員の要求に近い所に近づけるという。職場がそうできればね、それは交渉の力ですよ。ストライキをやることと一緒にだもん。ストライキをやる時でもね、皆がそういう気持ちになって、初めてストライキが出来る訳だから。話し合いの解決だってね、そんなものの力関係だと思えますよ。これはね、物凄く大きな要素になって、これが情報の共有も出来るしね。それで、組合は組合で企業の話をするれば、皆聞けるしね。教育機能になってね。それで皆、さっきのヘボじゃないけど、皆立派な人が出来上がって、強い組合になっていく。だからね、交渉の力っていうのは、職場意識の統一にかかってるね。

——職場意識の統一はもう徹底してやりました。

そういう意味では職場の意識を高める、職場活動を強めるとかね。言いたい事言わせるとかね。まあ色んな話をしてきたけど、そのすべてがそういう動きにつながる。それから、職場で物が言えない雰囲気っていうのは、賃金交渉とかは別にして、健全じゃないもんね。だから、全て会社の為になるんですよ。文句を言う奴はやる気がある奴と思うからさ。文句言えばね、会社だって活気出てくるよね。何か言われるとね、「ええ」って返事だけ良くて、実際はもう全部やらなかったら、会社潰れちゃう。

だから、組合はそういう意味で、客観的に、別の意味で役割を果たしたんじゃないかなあって気がしましたけどね。そういう事が出来る労使関係がこの時にできるって話だけど、その他に労使関係の考え方とか仕組みっていうのは、物凄い大事だよ。一方的に職場を納得させるだとか、何かじゃなくて。だから労使がレベルを高くするっていうのは、会社の意向だけでなく、組合のレベルでやりますよ。もちろん会社なりに出してきた色々な全体の条件も、執行部としても判断

しながらね。馴れ合いでやる訳じゃないんだけど。だから労連は、取り組みの同時性っていうのも物凄く發揮してきたよね。この点は自動車総連に入っている、何にも引けを取らなくてもいいと思ってるね。

販売はちよつと問題があったね。販売はちよつと遅れていたね。でも今はもうきちつとやるようになったよね。全トヨタ労連っていう手本があったからね。早くなったね。

——職場委員なんかは、本当に責任を持って選出を考えないといけないわけだ。昔、職場にいたころは、職場委員の選出なんてくじ引きだった。その次はちよつと良くなったなと思ったら、「あんたよく文句言うから、あんた出しておけ」なんだよ。ところが、しばらく経つと「あんた自分のことばかり言っておいて、俺らのこと少しも考えてくれん。あんたじゃダメだ」ということで、職場委員を選挙にしたの。職場委員の選挙をするときに職場会って言うのを作って、評議会の前に皆の意見をまとめるの。行動が伴わないと、役割だけを渡しても意味がないんだ。

末端がしつかりしてきたら、役員が優秀じゃないとダメだな。優秀な人とは、できる人。仕事ができる人を職場から出すって言うのは大変なことだ。直属の上司は片腕をもちがれちゃうわけだから。優秀な人を出しておけば信頼される。信頼される人は仕事ができる。仕事ができない人は信頼されない。労使ともだよ。信頼だよ。仕事ができないとダメだよ、信頼関係はね。

——そこで大事なものは、人になってくるわけですよね。

どういう人を選ぶか。僕は全部の人は選べないんだけど、三役くらいはね、職場の人でもね、信用してもらえる人だと思う。仕事の出来る人はね、一番職場で信用されてるんだわ。それをね、組合の役員にしちやうとね、みんなも納得して付けてくるよ。だから「仕事の出来る奴をとにかく引つ張り出して来い」って言うってたね。人を選ぶ、役員を選ぶ時もそういう心がけをしておかないといけないね。何でも何人いるから、そこから誰か出せばいいなんて、昔なんか職場委員って言うのは十人くらい出せばね、抽選でやったり、じゃんけんで決めてたんだよ、トヨタでも。じゃんけん負けた人がやれ。しばらくたってから、「アイツは

文句ばかり言うから、何かね、あいつ出しておけばいいじゃないか」って言い始めた。だけど、「なんだ、自分の事ばかり言って、我々のこと何も言わないじゃないか、だめじゃないか」といってまた代わった。

だんだん、変化してくるんですね。そういう経過を経て、色んな事をとにかくやってみる、やらせてみるということはトヨタシステムの基本と言われるけど、大事なことだね。

——労働組合そのものは教育機能を持っている。

要するに同じ賃金の要求をするにあたってもね、世界の情勢はこうだとか産業の情勢はこうだとか。それからそういうことをずーっと職場討議でやるわけですよ、曲りなりにも。そういうのは末端までね、職場委員のところはちよつと問題があつたから課題だと思ふけど、かなりそういうことはやる。会社は職制を通じてそういう話はできないでしょ。だから重役だって、さっきの労使協議会の話をするんだけど、後ろの重役に向かって教育してるみたいな話をするぐらいだけど、それを組合みたいに職場討議を使つて、色んなことを全部伝えるなんて絶対でき

ないわ。

会社は、仕事のやり方だけだわ。「もつと早くやれ」とか「もつと動かせよ」とかいう話はあるけども。そんな世界の情勢とかねなかなか難しいね。そういう意味じゃ、ものすごく組織的に、曲がりなりにもだよ、百%とは言っていないけど組合のほうをやってる。運動方針作るにしても、ちゃんとその職場の組合員まで巻き込んでね。一応その賛否をとって決めるとかね。まあそりゃ百%じゃないけど、そういう機能を持つてるわけよ。そういう機能を。それをもう少し活かそうという発想があればね、もつと職場委員の事をどう活用すればいいのかとかね、運動方針の職場討議はどういうやり方をしたらいいのか、ということをもつと工夫したりね。

第一にそういう意味で、基本的には教育機能を持つてると思うから、これを活かす方法をもう少し考えれば、組合活動の中にも活性化にもなるだろうし効率もあるだろうし機能も向上するだろうしね。そういう意味なんですけどね。

——日本の組合って言うのは、本当に教育機能が優れてるんだよ。

世界を見ても。賃上げをするにしても、運動方針にしても、曲がりなりにも全組合員を巻き込んでやってるじゃない。そんなのは世界にはない。だから日本の労働組合は、世界にそれを売りにして、会社にも売りにすればいい。もっと胸を張っていかなきゃ。これから生き延びる、というか、リーダーシップをとっていく上でね。生産問題にしたって、会社労務だって職制の細かいことは気づかないよ。組合員を巻き込んだ活動をやったら面白いと思うよ。

——昭和二十五年の大争議について

——あれは大変なことだった。

もう二度とこんなことはしてはならないと骨身にしみるくらいに。

ストライキ決行に何も難しい理屈はなかった。同じ職場で働く仲間が、当時六千人くらいの従業員のうち、千五百か千六百人首を切られる。ということは、四

人の仲間の中で誰か一人が首を切られるんだ。これはもう、理屈抜きに耐え難いものがあつたわけだ。だから、一生懸命やった。仲間の中で、誰かが首を切られる。その理屈抜きに「許されん」ということが、当時のエネルギーになったひとつの原点になったと思つてゐる。

昭和二十五年当時、僕は若く、職場委員長だつた。総務部にいてね。総務部は五百人くらいいたんだよ、当時。異常に数が多い。それでそれぞれ分担してた。指導ができていなければ指導して、会社は会社で交渉をわいわいやる。当時の共產党の指導の原点は、職場管理といつて、職場を占拠して、動けないようにするというのが戦術なの。僕は職場委員長で、職場の第一線だつたわけだ。

だから僕たちが何をするかと言つたら、部長を呼んできて、本当に机の上に、台の上に吊るしあげるの。「首切りを撤回しろ」と。それが毎日の仕事。本部から指令が「何時からそれをしろ」と来た。呼びに行く役は別にいて、各工場全部、部長を引きずり出してね。今に思えば、そんなことよくやったものだと思うんだけど。でも、当時、仲間がそんな目に遭うのは許さないという思いだつた。

——都会であれば、職業がたくさんあったから、

「いい所を選んでいけばいい」ということができたかもしれないが、田舎だから、会社を辞めて家に帰って百姓やる者と別の所に行つて何かやろうとする者と二つに分かれてた。大半は家に帰って百姓をやればいいという環境だった。

初めは希望退職だったけれど、後からは指名解雇。僕なんかは完全に指名解雇の名簿の一番上に書いてあったから、なんで残っていたのか不思議だったよ。本当に先頭に立つてやっていたからね。でも、それはトヨタだけじゃなくて、日産とか、いずとか自動車産業全体にそういう話があった。日本全体がドッジラインで経済が低下していた時だから、ある程度、どこかで「首切りはやむを得ない」という意識があったのかもしれないね。ただ、その結果がどうなるのかということとは誰も経験ないし、分からなかった。とにかく嫌なことだった。「これだけ一生懸命やってきて、仲間が突然首を切られるなんてことがあつてたまるか」という思いだった。

当時は半分農業やっている者はたくさんいたから、職がなくなつても何とかなるところはあつた。ただ、僕は農業もなかったけれど、それでも郷里に帰ろうと

思ってた。でも、それ以上に、組合の役員をやつて、難しいことはよくわからなかったが、これではいけないと思った。そこで、「皆で納得しやらなくてはいけないこと」をおぼろげながらやつてきた。二ヶ月半くらいで、いろいろなことをやつてきた。最初は会社で「再建同志会」というものを作つて、毎晩のように集まつていろいろ作戦を練つてやりあつた。アジトもあつた。会社は会社のアジトがあつたんだ。そこに集まつてはいろいろなビラを配つていた。組合は組合の中にアジトを作つた。私たちはあまり関係なかつたから相手にはしなかつたけれど、根底には「割れてはいけない」という気持ちはあつたな。バラバラになつてはだめだと。労働組合つて何か分からない頃だつた。

二十一か二十二歳の時に組合ができて、まだ若かつたし、とにかく「許せない」という感情だけだつたね。理屈から考えてみれば、当時いくらだつたか：一億円か二億円だつたか、金を借りたのだが、銀行が金を貸してくれなかつたんだ。解雇は東海銀行の再建の条件だつたからね。それはそれでわかるが、そうは言つても許せなかつた。組合にしたつて解決の道があるわけではないけれど、幼稚と言えど幼稚なんだけど、そんな風な中でやつていたね。

——記名捺印の話。これは有名な話だが。

昭和二十四年の十二月に、「二割賃下げするけれども、首切りは絶対にしない」という労働協約を結んだんだ。そういう協約を結んでおきながら、会社は昭和二十五年四月、首切りを含む再建案を提示してきた。だから、これを盾にとつて、最後の土壇場で組合も苦し紛れも含めて、法廷闘争しようとしたんだわ。会社の状況も分かってたから、ストライキで交渉してもダメだからね。とにかく裁判にかけて、それで闘おうと腹を決めたんだ。

向こうの重役連中は、弁護士を何人か雇ってね、組合が法廷闘争やるって決めた時に。その弁護士が来て、その話を重役会議で報告したんだね。記名捺印と署名捺印ということで、労働組合法では労使双方の署名捺印で協約は成立すると決まっていた。ところが、昭和二十四年の協約は、会社はゴム印で押していたんだから、記名捺印で、これでは「労使協約は無効だ。裁判やったら勝てますよ」というわけだ。藁をもつかむ思いの経営のほうはアップアップしてたから、それは喜んだわけだな。

その時に英二さんが、「ちよつと待て」と言ったわけだ。まだ平の役員だったが、「俺は反対だ。それを結んだ時は、組合を騙そうとしたのか？ そうじゃないだろう。その時は皆そう思つて結んだんだろう。たとえ裁判で勝つたつて、従業員が納得しなきゃ、会社を再建しようと思つても、できはしない。あくまでも話し合いでやつていこう。ただ、組合員も普通の話し合いでは納得しないだろう」と。

それで社長以下経営陣が、副社長が辞めて、常務なんかも辞めたんだけど、社長の喜一郎さんが辞めたね。

——それはもう、創業者でしょう。

あの人が辞めるというのは、考えられなかったんだ。

トヨタも町工場だったから、あのオヤジさんがいて成り立ってたんだよ、基本的にはね。日本全体がそうだったけれど。喜一郎さんが辞めるつてことは、我々にとつても、とてもショックだった。社長が辞めるつてことは…。

その時に英二さんが言ったように、法廷闘争で勝つたところで、こんな精神で

は再建は難しく、やれないだろうということだ。あの一言は効いたと思う。この言葉は組合には終わってから伝わった話なんだがね。事態は進んでいつてね、僕はたまたま当時重役室の秘書だった、元自販の副社長をやった人が、当時重役室の秘書をやっていて、その状況を知ってたんだ。たまたま教えてくれて、僕は早くそれを知ったんだけど。僕は学がないから、難しいことは分からない。人間関係とか、気持ちみたいなのが全てだったから、耐えられなかった。

それでも、僕なりに勉強したよ。日本的経営なんかにも関心があったから、勉強した。それで、「英二さんなら信頼できる」って思ったわけだ。金は借りなきゃいけないもんだから、首切りしなきゃいかん。ある程度頑張ったが、二ヶ月後、組合が涙を飲んだ。これは皆、半分諦めて、泣く泣く退職していったんだ。

——トヨタが立ち直ったのは仲間主義がしっかりしていたと思っている。

家族主義、これがベースにあったというのは、物凄く大きいと思う。その背景にはね「企業は人なり」って言うのを大事にする雰囲気があったんだよ。たまたま田舎だから、「まとまらなきゃいかん」っていうのがあったと思うし、喜一郎

さんが、こういう産業始めたというところで、トヨタ独自にそういう伝統的な物の考え方みたいなのがあった。

トヨタは町工場だったんだよ、やっぱり。喜一郎さんを「おやじさん、おやじさん」って言って。喜一郎さんなんか、職場をまわるとね、現場主義だから。それから変な意味でなく親分はいたわけ、工場ごとに。家族主義の親分。彼らも面倒見てたんだよ、部下の。例えば結婚するとしたらね、工長くらいはそういう教育を受けて、また、どこかで火事あるとね、だーっと飛んで行って何かしたりね。そういう事から繋がりを持った。それで僕が組合辞めて四、五年経った時だったかな。「どこどこで火事があった」って工長に電話かけたらね、工長はね「俺の管轄ではない」って言ってそういう返事だった。いやこれはトヨタも落ちぶれたもんだなあと思ってね。

——全国自動車時代のエピソード

——僕は、具体的には昭和三十九年に全国自動車に出た。

東京に三年行つて、そこでずっといろいろ勉強してね。当時戦線統一の話があったりした。しかし、何もやらなかった。総務部長だったけれども、何もやらなかった。いろいろとあのころを考えてみたら、大丈夫だったかな。総評だとか、同盟だとか、あまり知らずに行つてね。四十年前だったけれど、四十面さげて、豊田から出て行つて「何も知らない」じゃあ恥をかくといけないので、物を言わずに聞いてばかりいた。自分なりに一生懸命勉強して、いろんなことが分かってきた。世の中の情勢がね。やっぱり、根本がトヨタと違うなあって感じを受けたね。何か、こう、「格好つけてる」って感じがしてね。そんな部分も一つのやり方だからね。大勢の人を扱うために、大事なセオリーは必要なんだけれど、組合のやり方、組合運動のやり方が違う。

その中でひとつだけね、勉強させられたこと、大変勉強になったことがある。昔、今の連合ができるまで、前身がね、全民懇、全国民間労組委員長懇話会、略

して全民懇、主要組合の委員長十人くらい集まったかな、トヨタ、松下、日立、たいがい役員が入ったから、それから日本鋼管とかね。民間労組の委員長たちだけ集まろう、ということが集まった。色んなところ行って料理食って飲みながら、色んな話をしてたわけだ。あれは勉強になったね。昭和四十六年。ほんとに全トヨタ労連ができる前の頃、僕が副委員長のととき。渡辺さんのかばん持ちをやってたんだけど、渡辺さんがあまり行かなくなっちゃったから、僕が代理で、ほとんど行ってた。

——僕はね全国自動車の本部に行ってましたからね、三年間。

あの時ね、春闘になるとオルグでね、東海支部に帰ってくるんですよ。こっちに帰ってくるとその単組を割り当てられてオルグ担当っていわれて。俺はシロキ金属とあの松本がやってた東海理化。すぐ「ストライキやるぞ」って、どなるところが担当なんだ。

それで集会なんか行っても、僕は言いたいこと言う方だからね。シロキなんかね「トヨタに収奪されて、どーのこーの」って言って、すごい勢いでやるわけだ。

だからこっちも挨拶で言うわけだ。「おい、収奪されてるわりにはきれいな工場がいっぱい建ってるな。お前ら、口先だけでも言うな」と言つてね、シロキの榊原なんかに。それはもうああいふ運動の中でその出来上がった言葉をそのまま使つてゐる訳ですよ。まだ資本家と労働者があつて、トヨタが収奪して、確かにそういう面はあつたと思う。目に見えてね、下請から絞りあげてどーのこーのつて。結果としてはそういうのは現状として多少あつたかもしれないわね、現実には。だけれどそれ以前はね、協力工場、下請けにはトヨタは原材料なんかはね、一括購入して支給してたんだよ。これなんかはコスト落とすためにいいことだろうと思うね。

全国自動車から帰ってきた昭和四十年代初めのころ、そのそういう労使関係、収奪とかそういうことによつて組合が求心力を持ち、引つ張つてくという運動がまだ続いてた。ある程度トヨタが影響力をもつてね、トヨタが決めなきやいかん、リーダーシップをとらなきやいかんということがわかつたし、その時にちょうど僕は全国自動車の本部に行つてたけど三役待遇だった。渡辺武三さんが元気でね、選挙出る前のころに「三年間でトヨタを日本一の賃金にしよう」というスローガ

ンたてたんだよ、三年間で。えらいこというなあ、と思ったけども。あれがだいぶ効いたね。昭和四十四年の四月に長期貸金計画三年間で日本一の貸金を目指すと書いてある。僕は四十六年で委員長になったから半分残ったね。一年くらい残ったね。

だからそういう運動は、当時の運動、今もそうだけどやっぱりスローガンって言えばスローガンだけれども、それが最もわかりやすい目標になってね。皆もそれを目指していこうという一体感をつくりあげる目標というか。運動の求心力だね。だから新しい運動、労使関係の新しい運動そういう意味で変えていった。

——昭和四十年の初めの頃は、車産業で働いていながら、車が持てるとは思わなかった。

あの頃、コロナが百万円。月給が一万円だったら、百ヵ月分だからね。それがどこかで持てるようになったんだよね、モーターゼーションの到来で。昭和四十年代のどっか。車も安くなったし、給料も上がってきましたよね。持てるようになっていったんだよね。

僕は、三十八年だったかな、免許証取ったのは。パブリカがあった。千ドルカ
ー、三十六万円。よく買えたねえ。免許取った後だ、パブリカ買ったのは。モー
タークラブっていうのがあってね、それでね、会社から中古車を三、四台借りて
ね。そのメンバーになると、一ヶ月に一回位回ってくるんだわ。車のシェアだね。
それでそれが楽しみでドライブして一日遊んでさ。それを整備屋が預かってる。
整備工場があってね、そこで預かってたね。

僕が車に乗り始めたのは、全国自動車行った時にパブリカあったから、家から
通って、四十一年位かな。千ドルカーって言ったから、三十四、五万円くらい。
トヨタもその頃の初任給は一万円、一万円以内かな、八千円、九千円とかそれく
らい。だからパブリカでもなかなか買えなかった時代であつたけども、僕らどっ
ちかっていうと、そうだね。チョンガ（独身）だったし、そんな事ないなチョン
ガじゃないな、もう。年収の二年分だったら買えるかな。だから割合早くから買
ったんだ。空冷エンジン、やかましいの。だけど、あの車っていうのはなかなか
名車だと言われたもんですけどね。車の割にはタイヤが太いんですよ。だから砂
利道に適した車でね、結構良かったんですよ。だから何年かなあ、あれ。出たつ

いにて買ったよ、お金なんか無いけど。やっぱり格好つけだったからね、当時。

——トヨタ時代の取り組み

——会社はね「賞与」だつて言うんだ。

組合は「一時金」だつて言うんだ。長年の話でね、未だに僕は解決してないと思うけども。色んな事の中で、何回も話したけどね、合意してない。表現は未だに違う。会社は賞与だつて言うし、組合は一時金と言う。食い違う事があるけど、まあ実績六、一ヶ月でずーっと何十年もやったからね。その実績があつて、確かに高い水準で、世間はだいたい五ヶ月だったんですね。自動車総連も五ヶ月だった、トヨタ労連も五ヶ月だった最低で五ヶ月ね。大事にしてきたよ。

それが面白いんだよ、面白つて言っちゃいかなけれども、昔、僕の前の時のこと。僕はまだ全国自動車行つてゐる頃だ。東京行つてゐる頃だわ。会社から言つてき

たんだよ、ボーナスを月数にしてくれて。昭和四十年の頃、まだ初任給が一万円になったかならないかの頃。「どうもボーナスが多すぎる。目立つから月数にしてくれ、金額だと目立つ。額が目立つから、世間的に」って。それで組合も受け入れたんだ。これだからね、僕は分かっているもんだからね、「お前らが言ったんじゃないか『月数にしろ』」って。何を言つとるかい」というんだ。会社も言えないわな、会社が言い出した話だから、弱みがあつて。

だから会社はね賞与だつていう事。今でも話についてないね。妥協の産物で、とりあえず「仮に言い方は期末手当と言いましよう。考え方は変えてませんよ」と。組合も、会社も変えてませんよ、っていうのは残ったけど。そうそう。妥協の産物なの。例えば労使協のタイトル書く時にね、何と書いていいか分からないもんなあ。でしよう？だからそれで困っちゃつてさ、事務局も。何か中間的な言葉にしようと、「期末手当」って事で組合も妥協してね。

だけど年間賃金の一部だつていう考え方は、組合は統一してたね。たまたま労使協の見出しぐらいには使った、期末手当っていうのはね。組合は一時金で色んなリポートなんかも出したでしょ。組合員に向けては全部一時金って言葉使つて

るよね。でも、会社とやる時は期末手当という。そういう歴史におもしろい所がある。そういう「こだわり」と言えばこだわりだけでも、どこかでそういうこだわりがあつて出来るもんだよ、そりゃ。そういう物が無くなったら、何かなーなーみたいになっちゃうと思うよ、僕は。それが間違つていればいかんけどね。直すべきだけど、勇敢に。結構そういう個性はあつて、こだわりを持つてやつてきたね。

——長期的安定的向上つて考え方にはね、「物事を将来にわたつて考える」という考え方が、ついてまわるんだ。

ついてまわるつて言うか、大きいんだな。常にね、「将来にわたつてもこうだ」という考えが在る訳ですよ。

それで一つの例がね、米国トヨタはね、はじめは週給じゃなくて、月で払ったんだ、あそこはね。週給じゃなくて一氣に月給に。それでアメリカ人に頼まれてね、二週間に一回給料を払うようにした。その給料で一週間分の食料なんかも買いだめたりして、使っちゃうんだ。それを一ヶ月にしたら大変な事になっちゃう

って。それはアメリカの文化で、アメリカの社会のシステムだね。スーパーなんかで恐らく一週間を単位にね、物を買って生活する、っていうシステムが出来てと思うからね。生活習慣もあって、それで週給だからね。

彼らは日本人と違って、例えば税金が減税になるっていえばまとめて使っちゃうでしょう。日本人は堅実に現物を見ないと使わないのに。彼らは減税が法律で決まったら、すぐ使っちゃう。そういう所があるじゃない。法律がまだ施行される前にね。どうもその仕事をやってても、将来の事考えずにその場限りで物を言ったり、仕事したりするからね。アメリカは今でもほとんどそうでしょう。週給でしょう。だから月給の人はサラリーマン、サラリーって言うね。日本は皆サラリー。それはね、物凄い意味を持つてると思う。だから長期安定的向上もそういう事もあって、長期に物を考えるという、そういうその思想というか、考え方が常に働くからね。で、同じ話をして、「ま、今は大変だけど、これこういう問題があるからもう少し我慢しよう」とかね。そういうこともできやすいしね。その代わり安定だけじゃだめ、向上しなきゃいかんからね、常に。長期安定的向上だからね。

この考え方を当時、組合員は「分かった、よし行こう」って感じになっていたかという、何か「訳の分からん事言つとるなあ」くらいに思ってたんじゃないですかね。「多少執行部にまかされとるんかなあ」と思いながら。

その前にね、何て言うか下地って言うかね、労使との中でね、僕は聞かなかつたけども、前の社長はね「山を削って谷を埋める」とか言ってた。しょっちゅう口癖で言ってたよ。いい時にね、山を削ってね、悪い時にちゃんと埋める。山のある時は貯金しといて、悪くなったらそこに埋めて、平均してずっとやっていくという。安定化していくという。そういう、下地もちよつとあつたけども。前の社長って、中川不器男という社長。経営者が言つた、「山谷論」。僕は直接会つた事はないけど、いい時には賃金を上げる。でも、誰かがそれを言い訳にしてるんですよ。「今は谷だ、今は谷だ」って言つて、いい時でも。組合から見ると削つてばかりだけど。

だからまあ、いずれにしても賃金を安定させる事が、生活安定に繋がるっていう考え方っていうのがありましたからね。ボ－ナスは賃金の一部だから、支払時期が違ふだけの話でね。支払い方。間違ひなく昭和五十年代とかあの辺ですと、

持ち家とかね、ローンが当然ある訳だから、安定するというのはボーナスに物凄
い有効だったよね。やっぱり家を持つて行く若い夫婦にね、ものすごく大事なこ
とでね、それなりに機能してましたね。だけど、だんだん額が大きくなつてね。
月数でやるつて言つたけども、分母が大きくなつてきたから。色々問題があつて、
いまだにいいのか、悪いのか分からないけど。いずれにしても変えるなら、賃金
の一部だから賃金に含めて。世の中に大きな顔したかったら、俺の賃金これだけ
あるよつて言いたかったら、含めて言えばいいんだ。だけど何で俺こだわつたの
かなあ、六、一ヶ月に。随分下げろつて話されたけど、変えろつて話されたけど。

何となく、まあ、ごまかしつて言つたらごまかしただけど。長期安定的向上つて
いうと、「将来なんかいい事あるのかなあ」みたいなのは、ほのかに何か感じる
こともあるんじゃないですか。将来に夢を託すみたいなの。そういうのは、働き甲
斐なり、世の中の色々な事にも多少影響してるからね。賃金だけじゃなくて、あ
る程度受け入れられた部分もあるんじゃないですかね。まっ、常に向上したいと
いう人間の本能からいっても、受け入れられる部分があつたような気がしますけ
どね。

——僕はどちらかと言うと、新しいことが好きな性分だね。

「世の中、こうなったからこうだ」とか言っているんなことをやったよ。例えば、企業というのはね、地域の住民から信用されなかったら発展しない。企業市民と言われるように、地域住民はトヨタの従業員の地域に入りこめないんだよ。日頃の付き合いがないから、なんとか地域の人たちと交流できないかと思ってた。初めは個人で「行け行け」と言っていたんだが、なかなか行けないもんだから団体を作ったんだ。それで「ゆたか会」っていうのを作ったんだ。団体同士で付き合えば、多少交流できるようになった。そのうちに市会議員も出すようになって、市会議員も地域割にして、自治区なんかでもちゃんと話し合いができるようになったんだよ。

そういう対話ができて初めて企業は発展する。ずいぶん貢献してると思うよ、トヨタの発展のためには。物好きで、新しいものを作ったけれど、「豊寿会」という組合員のOB会を作ったのも僕だしね。最初は会社も一緒にやろうと言ったんだけど、会社が嫌だと言ったから、組合だけで作ったんだよ。会社は部長以上

の「社友会」って言うのを作ったよね。僕らは、重役は入れないけれど、部長以下は入ってもいいということで作ったんだ。そういうことが好きなほうだったから、いろんな人といういろいろやったよ。今の人は勉強してないとは言わないけれど、あの頃は、一生懸命勉強したし、根底にあるトヨタの精神っていうのは、そうだよね。

——ちようど石油ショックの時だったね。

「七割操業でも食っていける体制を作れ」って言われてね。訳がわからないうちにやったんだけど。まあ、いきなり「七割でも食っていける体制つくれ」って言われてもね。「あつちこつちの電気を消す。えんぴつを継ぎ足して使う」とかそんなとこまで全部やったんだけどね。あの時にでた言葉が『乾いた雑巾を絞る』って言うてね。「トヨタはひどい会社だ」と言われたよ。

だけどね、僕はもう一つ自分でなんとなく誇りに思ってるのは、第一次の石油ショックがあつて、その次に一年間くらい後に第二次石油ショック。第一次の時にトヨタがいち早く七割操業でもやつてくということとで体制を作った。会社はえ

らいなと思つたけど、「発注した機械なんかは、全部入れなさい」と言うわけだ。「油を塗つて倉庫にしまつておきなさい。発注先に迷惑かけちゃいかん」と言うことだね。そうしたと教わつたけど、すごいなと思つてね、そういうことは普通だったら発注止めたら、半分くらいできてゐる機械なんかはね、「ポイ」だわね。そういうことがあつたね。

それで一年たつて第二次石油ショックがあつた。僕は第一次の時、皆から言われたんですよ、『トヨタは乾いた雑巾絞る』とか、めちやくちやに、鉄鋼の連中なんかにね。それで一年経つて第二次石油ショックになつた時に大野耐一さんの本がものすごく売れたわね。めちやくちや。日本人ていうのは、まあだいたいマネするのが上手だから、『トヨタを見習え』と号令がかつたら、ばーっと皆トヨタ見習つて電気消したりなんか実行して、第二次石油ショックを乗り越えたんだ。だから僕はトヨタが日本の経済を救つたと思つてゐるんだ。ほら、そういう手本があつたからね。第二次石油も乗り越えられたと思うよ。まあそれだけじゃないと思うけど、僕はそう思つてゐるの、本当に。

——週休二日制はね、これはほとんど皆さんと一緒にやったね。

昭和四十年代後半、中盤から後半の話だね。これは大変だったね。これは委員長の時、まだ半ドン、半ドンの時代ですよ、土曜日半ドン。一応あの時やったのはね、豊田英二さんの考え方があってね、「日本は物資のない国だけど、唯一時間は平等だ。だからこれを有効に生かせば、日本は世界にも対抗出来る」という発想があったもんだから。

それともう一つはね、トヨタ生産システムっていうのがあって、途中で休みを入れたり、止めるっていう事は、サイクルが変更になって、物凄くコストがロスになるからだめだ。この二つの理由で物凄く反対された。だから最初は「何としてもやらなければ」と。土曜日隔週だけじゃなかったかな。夜勤を先行した訳だね。夜勤の六日稼働だけは早く止めましょうということ。まず一日七時間だったんですよ。それで時間を延ばして、一日一時間を延ばして八時間。それで、週休二日やったんだ。もちろんトータルとして年間の時間を短くした。単純に、その一日分だけがスポンと短くなった訳じゃなくて、八時間労働にしたんだよ。

時間は大事だという話と同時に、トヨタシステムが入ろうとしてるから、協力

工場なんかでもね、困っちゃうわけですね。要するに、休みには簡単にできないということ。トヨタに休まれたら物が残っちゃうしね。そういう時間、そういう影響も結構あった。だから、その二つの理由が大きな理由。だけどこれはまあ、世間の動向の中で、何とかしなきゃいかん、ということをやったんだけど、時代の要請だったですよ。できるか、できないか分からんが、しなきゃいかんと思っただね。だから週休二日制、四十時間かね。その時は、まだ全トヨタ労連結成の前だね、できたのは。これは、まあ、執念だね。やろうっていうのは。どうしてもやってやろうと思っただね。組合なんかも、執念だね。委員長なんかも、執念持てば何とかなる。執念だね。

ただね、難しかったなあと僕が思うのはね、組合員もね、今の生産システムという仕組みになった中で、「果たして、物理的に出来るかどうか」みたいな不安もあった訳ですよ。時間が短くなるとか、休みが多くなるという結構な話だけれども。ただ単に休みというのは、僕の今の記憶では、それほど欲求になかったような気がするんですよ。むしろ国際的にやらないと認知されないというのか、後進国の目標だったり、色々あったりでね。むしろそういう風にやらざるを得ない、

という感じだったですね。

だけど、他の組合、連合を含め、他の組合もね、そういう動きがあったから、そういう動きの先頭に立たなきゃいかんだろうという気持ちはあったから。いや、もちろんやらなきゃいかん課題だという、大きな課題だということは分かってたけれどね。やり出した以上には執念だわね。英二さんとの戦いだったね。やっと高度成長で、貿易自由化を乗り越え、市場の自由化を乗り越えて、ある程度、目処をつけるところだったからね。しかし、その時代の背景からいくと、もう少し取組みが遅れてて、オイルショックが来てたら、また、全然違っていたかもしれないね。休みをもっと多くしてくれていっても、だめだったかもしれないよ。だから時代の流れに結構助けられたっていうのかね。独自でやらなきゃいかんっていう話じゃなかったから。国際化の中では、それが引け目だったですよね。週休二日やってないというのは。だからこそ、何とかしたいという気持ちはあった。それで、ある時、今のIMF・国際金属労連ね。大会が毎年、世界各国であるんですよ。スイスかなんかでやった時に、その事務局長がね、実質的なリーダーですわね。当時は、ものすごくイギリスあたりからオーストラリアも含めて、

反発があったわけですよ。「日本は長時間だ、働き過ぎだ。週休二日やっても」
そしたら彼が言ったもん。「何をわざわざ文句を言うんだ。ヨーロッパが週休二
日にしたのに百年かかった」っていうわけだ。「日本は十年で成し遂げたじゃな
いか。こんな素晴らしい国は無いぞ」と言ってる。レブハンって事務局長がね、
応援演説やってくれたよ。労働界の中でもあったんだね、競争として不平等とい
うか。「日本も、もうそろそろ、同じレベルで、同一競争状態にしろよ」みたい
な、そんなプレッシャーがあったね。

——NUMMIね。一生懸命やりましたよ。

NUMMIは。ウイリアム・アサリー氏が来て会ったよ。アサリーというのは
なかなかしつかりしててね。全米機械労組の中央執行委員やってた男でね、後に
あの、日本で言う労働大臣をやった男で。この組合には、学卒のやつもおるけれ
ども、僕の知ってるやつなんか中国の大使やったりなんかしてね、大学の先生に
なったり。日本でいう大臣やった男なんです。だから経営側にもものが言える。
それで、組合の経歴を持つてから、組合とも話が出来るということ、ものす

ごくいい人を選んだなあと思ってね。まあいい男でね。プレジデントか何かに特集が出てたね、NUMMIの時の話が。俺の話が出てくると思ったら、全部見たけど全然出てこなかった。

だけどあの時、そんなに時間的には長くは話してなかった。向こうのGMの担当部長五人くらいを連れていた。だからまあ全て会社と話をして、念のために一回組合と話してみようか、っていうくらいの雰囲気だったけどね。通訳つけて話をするんだから、そう難しい話をしてもしようがないなと思ってね。結論から言くと、僕は争議当時の例のハンコの話をちよつとしてね、英二さんはこういう対応を取ったと。協約が有効無効より組合の方が大事だと。だから僕はね、ひとこと「豊田英二は信用できる男だ」と言った。そういう事を言いたくて、話したんだよ。そしたら、「分かった」と。奴らはオーバーにお世辞を言うことが上手なんだからね、「大企業の大委員長がね、経営者をベタ褒めするのは初めてだ」とか言って帰って行ったわ。「よしわかった。もうトヨタは信用できるから、頑張る」って言って。

——だからNUMMIの組合との間ではやりましたよ。

結構、仲良くなつて。向こうにも行つたし。いろいろな違いとか、日本のやり方、仕事のやり方が受け入れられた。ラインでミスがあると、ラインがストップするようになってるでしょ、アンドンなんかつけて。僕はあまり職場のことよく知らないけど、そしたらね、向こうの人がビククリしてね。「我々は、機械以下の扱いをされてた」っていう訳だ。「ラインが止まつて、ミスを犯したらね、すぐクビだ」と言うんだよ。機械は会社に残ってる。我々は機械以下の扱いをされたっていうわけだ、人間が。

ところが、「トヨタのやり方は、人間的な扱いだ」と言うんだ。「ミスしてもその人の責任にならない。原因をすぐチェックして。だから、すごい」とか言つて。こっちはそうは思わないけどね。みんなの前で恥をかかせる事は日本人じゃなかなかやりにくいわけね。「私がミスしました」なんて、大勢の前で。僕は、むしろ、非人間的だって、反対してたんだけど。こっちは、彼らにしてみたら、「トヨタの仕組みは機械よりも大事にしてくれるシステムだ」と言うのね。だから、「これでイけるな」というのを得たね。

最初の頃の話だけど、採用するのに色々問題があつてね、GMでどうにもならない会社でね、従業員もものすごく程度が低くてね、大変な会社だったんですよ。NUMMIの前身のGMの工場がね。その近辺で、聞いてみてもね、「何でこんなところをトヨタがやるんだ」って言う。だから、いい人を新規で入れればいいけど。そこで会社は「今からちよつと向こう行つて、組合も含めてね、採用の方法を検討してくる」ということで行つた。成田の空港の待合室で、「向こうでちよつと色々言うからね、言うけど、たぶん問題になつて、新聞に載るかもしれない、多少もめるかもわからんけど」と言つて、行く前から分かつてたんだな、その辺が。こういうことかという、採用条件の時にUAWの連中を優先的に雇うという話が、それなりに進んでたんですよ。

これを「フリーハンドで一般から募集する」と、バーつとマスコミに打ち上げちやつたんだ。そうすると「条件がちがうじゃないか」と向こうから当然文句がくるわな。そこでGMから多少何人か入れて、更に新しい人も入れて立ち上げたんです。あれ全部入れてたら、また前のGMの工場になつちゃうわ。しかもそういうことは全部承知してたからね、行く前に飛行機乗る前からね。こういうこと

を言うから、「絶対UAWはこういうことを言うぞ、反発するぞ」だから、よく承知してやってるわね。勉強もしてたね。NUMMIのことをものすごい勉強してたよ。そういうのも含めてね、これ、もう採用はフリーハンドだ。一般から全部。そしたらUAWうわーって問題になっちゃって。そう言っておいてから、その中で全部入れるんじゃないかって、優秀な奴だけ入れろと。三分の一くらい入れたのかなあ。

あれはまともについてやってたら、UAWと話してやってたら、大変だったと思う。足して二で割って答えを出したから、まあうまくいったけど。それくらいひどい工場だったんですよ、フリーモントの工場は。地域社会とか新しい雇用の場にもなるから、ただ当時はUAWに対する評価も悪かったね。UAWの評価が高かったら、そうはいかなかった。けども、あの近辺には、「あんなひどい連中の会社、あんなひどい会社をどうしてトヨタがやるんだ」と言う声がたくさんあった。

何年かが経って、後の労働大臣が、国連かどこかで報告したわね。アメリカで労使関係が最も上手くいった会社の例だということで、NUMMIを発表してた

ね。公表してたね。そのくらい労使関係が上手くいった。NUMMIをやるとなった時に、NUMMIの連中を呼んで、鞍が池の、飯を食べるところがあつてね。向こうの執行委員全員呼んでね。会社も英二さんはじめ、全部行つてね。パーつとやつてね。一杯飲んで。こちらもUAWの事務所に行つたり。だから我々に、ものわりのいい支部長もいたし、トヨタに対する信頼もUAWはものすごく良かったから。

それから大会もあつてね、あのUAWのはじめて来賓を代表して挨拶やったこともあるけど。五千人も集まつた中で。その時にもケンタッキーの話があつたからね。それで、日本で報道見とると、アメリカの自動車産業の連中はね、ものすごく大変だったから。UAWの大会に今行ったら、「トヨタが組合を作らない」といって袋叩きになっちゃうぞと。僕はUAWの副会長に話をしようと思つて行つただけだね。「心配せんでもいいって、任せとけ」って。UAWに、そのくらい信用があつたからね、トヨタは。まあNUMMIの成功もあつたけども。

大会の時もね、たくさんNUMMIの連中が来ててね、サクラになって応援してくれたよ。それでちよつとエリアに来说われてね、ロビー行ったらね、N

U M M I で作った車が何台か並べてあるんだわ。組合の大会に車を陳列してね、宣伝してる。まあ、アメリカ人らしいけれども。だからその頃はものすごくいい雰囲気だったのね、G M 本体がおかしくなったから結局解消しちゃったね。

——トヨタに入っただのは自慢だった

——僕がトヨタに入った当時は、たとえば三菱重工なんかが有名で大きい会社だった。

だから小牧から来る時は、そこに行くべきだって言ってたんだ。名古屋を通り越して豊田まで行かなくてもいいからね。小学校の修身かなんかに書いてある佐吉翁の話に影響された、と言うこともあるが、ちよつと知った人がいたってこともあった。もうひとつはね僕は勉強大嫌いだったけど、なんか「働きながら勉強できる仕組みがトヨタにあるよ」という話もあったし。働きながら勉強したい

と思わなかったけど、そういう仕組みもあるらしいって。それが特に魅力ではなかったね。勉強大嫌いだったから、僕は。

でも、ずーっと僕は級長やってましたからねえ。勉強はできた方だったよ。先生の言うことを聞いてたら全部できるからね。だから宿題は全然やらなかったんだ。朝行つて隣の人のを全部写してた。先生の受けがいいというわけではなかったんだけど、その先生が、親代わりみたいになつてくれたね。僕は親父がいなかったもんだからね、小さい時に死んで。それで、その先生に一回、答案を白紙で出したことがあるんだ。そうしたら、小学校のなかで、後で正解を全部ひとつずつやるでしょ。「あー、そんなことわかつてるわ」って僕は。先生が、「心の性根が腐ってる」とか言つてね。ここつかれてさ。教壇の前から一番後ろの壁までつかれたわ。

だけどその先生はなかなか熱心にやってくれてね。また小学校でも担任になるとね、四年間持つということはないんだよね。だいたい最高でも二年で代わる。そう言う校長と談判して四年間担任をやったの。「人を養成するのにね、そんな一年、二年じゃできない」と言つてね。若い先生だったけど。四年間継続し

て担任になった。それでその先生が、僕たちだけじゃなくて全体も、上においてもね。

小学校の時に言われたわ、「新聞はまず社説を読め」って。小学校で「新聞はまず社説読め」って言うんだ。その意味が組合に出てからわかった。「あーこの会社はこういう一つの考え方もって、ちゃんと活かしてやってるな」っていうことが。だから各社の新聞を、そういうことで全部読んだ。僕の家はたまたま新聞屋だったから、どの新聞でも読めたんだわ。余るからね、だいたい新聞屋つてのは。とにかく「社説を読め」って言われたんだ。読んでもわからない。そんなことと小学校の四年生か五年生ぐらいの時に言うもんね。いまだに頭にそれが残ってるけどね。言うほうも言うほうだよ、わかりっこないわね。「マンガ読め」ってなら話わかるけど。社説、「まず社説を読め」って話だからね。だから詳しい説明はなかったけれど、そんなこと言われた覚えがある。

それぐらい教育熱心な先生だった。「自分で新しいもの作ろう」みたいな気があったね、学校出たてで。学校のしきたりもあるけれど、それを校長と談判して直したりしながらね。学校の校庭にお茶の木を植えたりね。いろんなことをやつ

て、結構新しいことを田舎にしてはやったんだよ。だから僕は親父代わりみたいなニュアンスで受け取ったところもあってね。「こうされたけれども、愛情だな」と思ってた。

その頃の小牧と豊田ってどっちが田舎かな？僕は小牧でも味岡。昔の味岡だったからね。でもそうだなあ……どちらにしても名古屋とは比較にならないわね。今の二四八号線の道路が全部松林だったからね。それで、名古屋から国鉄のバスが通ってるくらいだからね。もちろん電車、三河線はあったけれど。とくにトヨタはまた、山の中に工場を建てたからね。豊田の街はそれなりにあったよ。あれは割り合い、繭の生産で田舎から全部集積してる街だったからね。それなりに賑わった。山の中から出てきて買い物したりなんかするから、店も大きくある程度あったし。それなりの街だったよ。今もそのままになってるから、なかなか新しい近代的な街になってないけどね。それでそのトヨタで働いてる人は農家出身がほとんどね。僕らは寮に入れた。ま、近くの間人も寮に入ってたけどね。

——昔は、労働組合は評判が悪かった。

例え方が悪いけど、「労働組合は暴力団みたいだわな、あっちの方だわな」と言われてね。何故かというと、「赤旗立てて、わいわい言つて金をぶんどつてくるのが、あんた達の仕事」だと。労働組合の仕事だというわけだ。そういう認識の人がいっぱい周囲に居たからね。今はもう違うわな。いや僕自身、個人でも言われたからね。以前、小牧出身という話をしたけど、当時はまだ家があつたし、親も居たから、帰つてただけ。組合の関係の仕事を、ちよつとやつてただね。それで、村で、部落で評判になつてね。「あそこの息子は、何か共産党じゃないか」とか何とかかんとかわれてね。そしたら親戚がやつてきて、「お前トロイことやめとけ」つて言うわけだ。

それからしばらく経つて、今の委員長になつてから帰つたら、「何かお前すごい仕事やつてるそうだな。頑張れよ」と同じ人間が言うようになってね。それは何故かという、小牧の辺も工場が進出してきてね、労働組合がたくさん出来て、組合が認識されてきたんですね。当時はそりや、労働組合なんか「暴力団の片割れ」くらいに思われてた。本当にそう思つてた。戦後なんかね、そりや、「赤旗もつてワッショイワッショイ言つて、会社行つて金とつて来る」とね。「そん

なもん暴力団と一緒だ」とか。でも、基本的な目的が「労働者の経済的社会的地位の向上」だからね。経済的にもそれなりに良くなったし、社会的にもね、大臣まで出るようになったからね、組合から。それなりに、認識されるようになったと思うけれど。

——僕がトヨタに入ってたっていうには、いろいろ理由がある。

家は小牧だった。名古屋を通り越して来るのは遠かったし、あまりいなかったんだよ。名古屋にいくらでも働くところはあったけど、それでもトヨタに来た。大げさなことじゃあないけどね。それで、あの豊田佐吉翁が織機を発明した時にね、確か小学校の修身に出ていたと思うが、「日本人の手で、何か役に立つ物を作りたいと、作ってみたい」ということで、もちろん佐吉翁の場合はお母さんを助けるためにね、借金背負ったから、何とか楽させてあげたいというのが発端だったと思うが。とりあえず、日本人の手で何か役立つものを。それから、そういうのがずっとトヨタの精神になった。それが後になってだいぶ抵抗になったけれどね。言っていることは正しいのだが、例えば時短に取り組んだ当時は、英二さ

んがとてもこだわって、「日本人が平等に持っているのは時間だけだ。資源は何もない。時間を削ったら、日本なんか勝てない」って叱られた。こっちも「本当に社長が代わらないと」というくらい、労務担当の専務なんかとやったんだけれども。そうしたら、他の執行委員が「委員長がそこまで言うのは…」という場面があつたけれどね。

話が飛んだんだが、そんなことが頭にあつてね。「こういう会社かあ」ということがあつて、知人もいたし、それでトヨタに入つたんだ。もうひとつの理由はね、僕は勉強が大嫌いで、勉強したくなかつたんだよ。だが、当時田舎だったけれど、僕の友達で六人くらい、向かいの旧制中学に行つたかな。その連中が僕に「おい、お前も行け」って一生懸命に進学勉強したけれど、途中で嫌になつてしまつてね。後で「働किながら勉強できるところがあるぞ、豊田にある。トヨタに入れ」って言われて、もともとトヨタそのものの存在は知っていたし、勉強したくなかつたからトヨタに入つた。どこか何か魅かれるものがあつてね。佐吉翁なり、喜一郎さんのね。

——だから僕はむしろ自慢だったな。トヨタ入ったのは。

トヨタも人使いの荒い会社だったけども、よく来たね、ここまで。僕らもう隠居になったけど。そういつて、他に行つて講演やつたからね。当時人使いが荒い会社だつて。正直言つてね、僕がやるちよつと前くらいだけでもね、工長ぐらいの人ね、職場の役付きの。「自分の息子は絶対トヨタに入れない」ような事を言つてたんですよ。「こんな事で会社はいいのか」と。

だからまあ、僕なんかが言つたのは「組合やつたから、トヨタをね、本当に好きにならなきゃね」と。僕が入った時は、小学校の修身に出てたのかな。佐吉翁がね「自分の力で、世の中の為になるような事が出来ないだろうか」って話してたんだよ。あれがトヨタの精神だつて思つてね。いい会社だと思つて、僕は入つただけだ。

だからそうなつたら自分もね、会社を本当に真剣にいいと思わなくちゃね。それだから、よそへ行つてものが言えない訳だよ。だからいいと思うだけじゃなくて、いい会社になきゃなつて気持ちにもなる訳だ、逆にね。だから会社の悪い点なんかは、どんどん言つたりなんかして。そういう労使関係が出来たらね、労

使共に幸せだと思うけどね。

セールスマンなんかだつて、特にそうだけど、自分の売る製品に、本当に心から惚れ込まなかったら、相手に売り込めないでしょう。だから、そういう意味では会社を好きになるなんて難しいけど、そういう人が一人でも二人でも増えれば、会社が良くなるじゃないかな。自分自身の尺度で好きかどうかという訳だからね、会社に言われたからじゃなくて。

そういう佐吉翁の話に惚れ込んで、トヨタに来た人が多いかはよくわからない。僕は小牧だったんだけど、普通の人だったら、当時は、名古屋の三菱に行ったりね、働く所はあるんですよ。名古屋通り越して豊田の方にはちよつと来ないもんね。

だから僕はむしろ自慢だったな。トヨタ入ったのは。当時そんなに有名な会社じゃなかったけど。自分自身はそう思ってたよ。

【参 考】 全トヨタ労連トップセミナー講演録

二〇〇四年十一月十二日

ご苦勞様でございます。

大変な事を仰せつかって、本当に困っておるんですけれども、少し私の想いを含めながら、話をしたいと思うんですが。

突然ですけれども、ヤクルトの古田に負けたね僕はー。…ヤクルトの古田君に負けました。僕も長い事、組合の役員をやったけど、ストライキをとうとうやらずに今日まで来ちゃったですね。それでも正直言うと、三回くらいストライキをやってやろうと思ったんですよ、僕は。詳しい事を言うと、ちよつと問題があるんで止めておくけれども、結局はストライキもやらずに来ちゃったんですが、あの古田君：年俸何億円と貰っておる人間が、しかも組合員で、大勢のファンに支えられてる存在でしょ。あんな中でやるというのは、あれまあ素人だからできた

のかなという気もしないでもないんですけれども、しかしまあ凄いなあと思つて。ストライキは、日本人がちよつと忘れておつた言葉でしたよね、素直に言つて。あれが労働者の生活とか雇用を守るという事に、何がしか想いを寄せるような、関心を持ったとすれば、私は大変意味のある事じゃないかというふうに思います
が。

最近の、日本の労働組合は問題がない訳じゃないけれども、大体内輪で、しかもおとなしく解決するというのが一般的な形になってますから。ああいう形で世の中全体にアピールするような、ストライキというのは凄いなあというふうに思つております。ストライキを奨励する訳じゃありませんけれども、ああいう事が労働組合の運動に携わる人達に、多少でも刺激になるというか、労働者そのものが関心というか、気持ちを喚起するきっかけになれば、また別の意味があつたんじゃないかな、ということを感じました。

ですけども、冒頭に申し上げたようにちよつと負けましたね、私も。

という事で、本題に入らねばいかん訳ですが、その前に全トヨタ労連に対する、

私の感じている事を結論的に一つだけ申し上げておきます。

結成のタイミングといい、それから組織の作り方、形ですなぁ。その後の活動。あるいはまた日常の具体的なみなさんの行動というのは、僕は大変素晴らしいなあというふうに思っております。歴代の役員の方、あるいは労連に参加された方、そういう人達の大変な努力の結果だと思います。私は、トヨタグループが今日これだけ発展してきた、その原動力に全トヨタ労連が果たした役割っていうのは非常に大きい、というふうに思っております。

私自身も、労連結成にも多少関係いたしましたし、初期活動にも参加をしております、多少手前味噌になるかも知れませんが、本当に素晴らしい活動の結果が、今日のトヨタグループの発展に大きな貢献をしておると言っても、決して過言でないというふうに思っております。そういう意味では、歴代の役員の方々、また参加されたみなさん方に、改めて敬意を表したいと思っておる訳であります。

実は今日は、その当時の話を何かしろというような話だったんですが、話はいっぱいありますけれども、まず第一に当時と今とでは環境が全く違うんですね。

周囲の条件なり、いろんな事なんかでも。ですからそれを話するというと、なかなか不可能じゃないかと思ってるんです。例えば、戦争の話なんかはよくみなさんされるけれども、あの頃、食べ物が無くて腹がもの凄く減った。腹が減ったという事を解らせる為には、二三日飯を食わせなきゃ大体解りますよ。だけど、「毎日毎日食べ物が無くてひもじい」と、そういう感じをみなさんにお伝えするなんて事は、私としては不可能に近いんじゃないかと思ってるんですね。

ちょうど当時の話をするとなると、それと同じように、なかなか難しい訳です。例えば「こういう事がありました、こうでした」と言っただけでは、ああそうかと言うだけで。それはそれで、語り部として話をしておけば、それなりの意味もあるかも知れませんが。

まず最初にお断りしておかないかんののは、そういう意味で当時の状況を正しくお伝えするという事は、ほとんど難しいと。そういう事で、お許しを頂きながらいくつかの問題について申し上げたいと思うんです。

それともう一つ、これもまた言い訳みたいで申し訳ないですが、運動方針を見

せて貰ったら、私が話をしようかなというような事が、ほとんどここに書いてあるんですね。例えば、「トヨタはひとつ」だとか、「長期安定的向上」だとか。これらは組合ができた時、全トヨタ労連ができた時に作った言葉ですけれども。これ、全部載ってるんですから。要はこの運動方針をみなさんしっかりやって貰えれば、何にも問題はないし、それだけの話で終わっちゃうんですけれども、そうもいかないですからちよつと話します。

ある意味では、そういう言葉が生きているって事は、全トヨタ労連が一貫してそういう考え方で行動をしてきた、またこれからも行動しよう、という証でありますので、そういう意味では、ああ僕たちが作った時の想いが今も通じてるなあと。こんな感じがして、半分は非常に喜んでおります。半分は、「何だあ、三十年前の話を、そんな事を言っておつていいのか」という気持ちもちよつとあります。いずれにしても、他の産業・企業については、最近不勉強で良く解りませんけれども、全トヨタ労連は本当にしっかりやって頂けているというふうに思います。

そう言いながら、この意味をよく見てみますと、一つは「全トヨタ労連が生まれ変わる」という、大きな字で書いてあるんですね、運動方針に。生まれ変わるってどういう事だろうと思つて。「今までのやり方を全部変えちゃって、全く新しい人間としてスタートするのかあ」って思つたら、そうでもない。よく見たら：よく考えてみたら、結局「もう一回原点に帰つて、しつかり活動やこれからの進め方を考え直そう」と、こういう事だろうと理解して、こんな半分ボケたような人間がこういう所に立つ事になつたと思うんです。

いずれの場合も、「常に原点を見直して、そして新しい考え方なり新しい方向に進む」という事、これが大原則。私はこれが非常に大事な事じゃないかと思つております。

ちよつと話が変わるけれど、中国の言葉に『井戸の水を飲む時には、井戸を掘つた人の事を想え』ということわざがあるんですね。だから、全トヨタ労連の活動をやる時には、もつと井戸を掘つた人の事を想えということで、もう一回原点に帰ろう、とこういう事だと思ひ、お引き受けた訳であります。

そうそう、今の井戸の話で思ひ出したんですけれども、今日はトヨタの委員長

は来ておりますかねえ。何か、お金貰ったんでしょ、何万円か。よく知らないけれど、労働協約締結何周年金とか何とかいう。労働協約は私が作りましたからね。井戸を掘った人の所に、何万円かくれるかなって思って……実はちよつと期待してたんだけど……全然そんな話はない訳なんですが。

そこまで行くと、ちよつと極端だからいけないけれども、労働協約というのは本当に大変でした、作った時分は。

当時の組合というのは、欧米の組合活動を結構ならってましたから「労働協約の無い所に労働組合無し」というくらいのスローガンが掲げられて、もちろん外国は労働協約その物の改訂が労働交渉ですからね。労働協約というのは、非常に重要な位置付けがあつたんです。日本は別の形でやっていますから、そんなに必要無かつたかも知れません。でも、そういうような雰囲気の中で「何としても締結せなあかん」ということでやりました。会社はもの凄く抵抗しました、本当に。

トヨタの労働協約の中身を二つくらい、特徴があるものだけ、ちよつとこの機会に紹介をしておきたいんですが。

おそらく執行委員でも、労働協約を最近読んでる人いないんじゃないかと思うんですよ。あるかどうか位は知っていると思うんですけど。読んでる？

その中で、いろいろある点。一つは、大体ストライキができないように決めます。ほとんどストライキできない。すぐにやろうと思ってもできないような内容が入っている。いろんな手続きを踏んだり、いろいろして。

だからまず結論から言うと、「なかなかストライキができてにくい労働協約」

もう一つは、トヨタは労使協議制なんですね。だから、労使協議会というのは、一般でいう団体交渉をやる場所だと。その中の項目に、一つは「労働条件の協議決定をする」と。労使協議会の場所で、協議して決めるという。もう一つ、項目が入ってるんですよ。僕は正確な文章はちよつと忘れましたけれども：「会社の重要な施策については、協議する」という言葉が入ってるんです。

この二つが、多分よその組合では「労働条件の問題を協議し決定する」というだけで終わってると思います。

会社の重要な施策について協議する。これはもちろん、決定権はないですよ。経営権の問題があつて、決定は会社がするんだけど、協議する。つまり話し合

うという事。労働法に基づいた労働団体交渉権、そういうものを背景にして、「労働条件を決めるのと同じように、会社の問題にも物言いができる」という内容を入れたんです。

これも僕は、当時としては大変な事だと思うんですね。だから、会社にどんないろんな事を聞いたり文句を言ったり、意見を言ったりできた。決めるのは、残念ながら労働条件と同じようには、協議会の場所では決まりませんけれども。「今の労働条件を協議決定する」というのと、「会社の重要な諸施策に対しては協議する」という事まで、二つの項目が入ってますね。

ですから労働と、しかも最悪な場合は団体交渉権を背景にして、会社とどんな事を話ができる。会社の施策に対しても、協議ができると。こういう労働協約になっております。

その他、詳しい事は沢山ありますけれども、こういう特徴を持ったのがトヨタの労働協約だというふうに言えます。

ちよつと話がよその方に行きましたが、井戸を掘った人の事をたまには一つよ

ろしく願います、と思うんですけどね。お金はいいです、結構ですけども。ただねえ、そこでもう一つ僕が言いたいのは、みなさん困ったんじゃないですか。「トヨタだけがお金を貰って、しかも何だ、言い方は労働協約どうのこうの」って言って。みんなして儲けたんだから、みんなが貰えるような事をやらなきゃいかんですね。「トヨタは、けしからん」って思っているんですけども。私らの言う事、最近よく聞いてくれないからいかんけど、労連運営の、一つの基本でもあると思うんです、本当は。

私は自慢じゃないけれども、恰好付けて言うと、トヨタ労組の委員長をずっとやっておりましたけれども、全トヨタ労連の副委員長も兼務してやっていました。トヨタの中で、七割から八割まで僕は、全トヨタ労連つまり協力工場の事を想ってやっていたつもりなんです。それで僕は、トヨタの中ではあんまり評判が良くなかった。協力工場の中では、評判良かったですよ。今の人は新しいから解らないけど、僕がやった頃は。

賃上げの時に、職場集会なんかやると言われるんですよ。若い衆が手を挙げて「おい委員長、組合員の（賃金が）低いぞ」と。「俺は、儲かっているトヨタを選

んで、難しい入社試験を受けて入ってきたんだから、もつと沢山要求して沢山取ってくれ」という訳ですよ。ごもつともな意見ですね、やっぱり。

一瞬「なるほどな」と思つて唸つたけど、まあそこで何か言わなきや執行部の立場があるもんだから、「そうか、お前いい事言うなあ」といつて。「だけど今は、いみじくも儲かつとる会社と聞くんだけれど……。これはどうして儲かつているか」といつたら、やっぱり先輩が努力していろいろやつた事。更には、一番大きいのは協力工場の人達が応援してくれたし、お客さんが買つてくれた。そういう事が一つあるじゃないか」と。だから「お前さんの言う事も正しいけども、全部が全部ちゆう訳にはいかんわな」というような話をよくした覚えがあります。

本当に、協力工場のみなさん方のお陰と言うか、一体となつてやつた所にトヨタ自動車自身の発展もあつたし、トヨタグループの発展もあつたという事を、痛切に感じております。

まあしかし、全トヨタ労連を想つてと言いなながらも、さつきも経歴の中でちよつと説明があつたように、労連の委員長を四年間やらせてもらったんですが、ト

ヨタ労組から全トヨタ労連の役員になって本当に目から鱗というのか。

ちよつと小さい話ですが、ある時、数百人の組合の委員長がいまして、何かこう組合員を徹底しろという話をしたんですよ。「俺なんか、何万人もとにかくまとめてきた。そんなもん、百人や二百人の組合が何でまとまらないんだ」と。あんまり大きな声でどなった訳じゃないんですが、そういう話をしたんですよ。

そしたらその委員長が、ボソボソと私に言うには、「委員長そんな事言われますけれども、トヨタの組合の人は、一を話して十を知る人ばっかだ」と。「大手はみんなそういう人が揃ってる」という訳だ。「私のような小さい所は、パートのおばさんやいろんな人が一杯おつて、世界の情勢なんか、話も聞いてくれん」という訳ですよ。「ややなるほどなあ」と思つて、本当に恥を掻いたというのか。いかに、いろんな外の状態を知らなかったかという事を、痛切に感じました。そういう所まで、トヨタはもちろんですが、大手を含めて気配りして活動をしていく所に、全トヨタ労連の本当に良い所があると思いますよ。

僕は労連ができるまで、みなさんの事というか、協力工場の事を下請けと言っ

てたんですよ。下請け。だけど、僕はその言葉を廃したんですよ。協力工場という言葉にしたんです、まず。部品を作って貰うんだと。今までは、部品を作らせてやってるんだとか、仕事をやってるんだというような考え方がどこにあったと思うんですけれども。そうじゃ無くて、協力会社、つまり本当にみなさんの協力によって成り立っているんだ、という意識改革をしようという一つの大きな狙いでもあったし、それは言葉から変えるべきだと。だから、「協力工場」という言葉に、僕はしたんです。

だけれども当時の実体はどうだったかというと、ほとんどが町工場でしたよ、そう言っちゃあいけないけれども、親父さんがいて。デンソーさん、あるいはアイシンさんの大きな所は、株式会社。ほとんどの所は、親父さんがいて町工場。ですからまあ、トヨタもそういう扱いみたいなのがあつたんじゃないですかね。いずれにしてもそういう形で、私自身はやってきたつもりですけれども、なかなか相手の事情というのは、その場に立ってみないと解らんなあという事を感じました。ですからその為には、できるだけ全トヨタ労連もいろんな話し合いをして、またそういう立場、相手の立場を理解するというような事を、意識的に心がけて

やる所に、全体がまとまる一つの要素があるんじゃないか、というふうに思います。

ちよつと、話がいろいろ飛んだりしますけれども、もう一つ……。これはちよつと余談で申し訳ないけれども。

僕は組合に出る前に、会社側から言われてある資格を取る為にセミナーに行かされて、東京の大学に半年くらい通った事があるんですわ。その中で、コースの中に催眠とマネジメント、いわゆる催眠術を習うコースが一週間くらいあったんですよ。そこで僕は、大脳生理学を三日ぐらい、実技を三日ぐらいやって、催眠術を習ったんです。催眠かけれますよ、僕は、催眠を。

催眠もいろんな催眠がありまして、今日は丹羽君が来てるけれども、丹羽君なんかもう、僕がマージャンやる時に「催眠かけてそれで勝ってる」とか言ってる口言うけども。

そうじゃなくて、催眠にはいろんな催眠があつて……移行催眠だとか。うちの女房なんか、俺がいつも言ってることだというのに、「どっかの大学の先生が言

った」とか、「テレビで言った」とか言つて本気にしてる。そういう風に、偉い人が言つたり、そういう人の話をするとなぜか話が良く効くというのは、威光催眠といつて、よく使われる催眠の方法ですけれども。

もちろん自己催眠といつて、精神統一で自分を催眠状態にして、暗示を掛けてやる場合もあるし。

よくテレビの中でやってますね。催眠状態にしておいて暗示をかけて、また元に戻すというやつですね。何かやると、犬になったり鳥になったりするような事ができる。催眠状態にしといてそこへ暗示を掛けると、それが潜在意識の中に残つて、実際の行動に移るんですね。今日は大丈夫です、催眠は子どもと頭の悪い人には掛からないから。何か、失礼な事言つたかな。

ただ一言、言いたいのはどういう事かというと、催眠がどうのこうのじゃ無くて、人間つていうのは潜在能力で……潜在意識でほとんど90%以上を行動してるんですね。だから、常にそういう物を記憶したり、潜在意識の中に持つてるという事は、良いものを持つと、常にそれが行動に表れる。

あいつは憎らしいなあという気持ちを持っておりますと、何かどつか行動に出

るんですよ。だから、一つだけ覚えておいて貰いたいのは、潜在意識によって人間は90%以上行動するんだと。だから常に何をやりたいとか、何かしたいとか、こうありたいとかいうことをしつかり、自分に植え付けておく事が、普段の行動なり、あるいは新しい行動なり、全体の行動なりに通ずるといふ。そういう為に、こういうセミナーを聞くんですからね。

それからもう一つ、みなさん方はこういう話(セミナーや講演)を聞かれる機会が沢山あると思うんですが、こんなものにも聞いていたらアカンですよ。大変ですから。

要するに、自分が考えている事、思っている事の中で、何かアイデアのヒントが一つでも得られるとか、アイデアのきっかけなんかがポツと掴めたら、大成功。先生の喋る事を全部聞いていたり、覚えようと思つたら、そんなもん大変な話。意味ないです。やっぱり、何か一つか二つ。今日は何もないと思うけども。これからそういう風にして聞いて貰うのが良いんじゃないかと思うんですね。

それからもう一辺、催眠の話に…。人間というのは、睡眠するちよつと前は催

眠状態になるんです。それから、目が覚めてちよつとの間も催眠状態になるんですね。だから、だいたい一日に二回はみんな催眠状態になってるんですよ。その時に何か言っていると、結構効くんですけど。もう催眠を通り越して睡眠へ入ろうとしてる人が、大分おられるようだから、今日は睡眠の方をお勧めします。催眠の方は省略して。ゆつくり休んで頂いて結構ですから。あまり良い話をしないから。

全トヨタ労連が、何故誕生したかという話をちよつとしたいんですが、これは、もうさつき言ったように一般的な話になって申し訳ないんですけれども。

一つは、非常に時代的というか社会的な要請があつたんですね。当時は、戦線統一をしなきゃならんということで、各組合・各産別も結構動いておりましたし、そういう時代的な要請に応える為に、何とかその産業別のまとまりを作りたいという。自動車産業も結構伸びてきましたし、モータリゼーションもかなり進んでおりまして、社会的にもそういう大きな位置を突き進めてきたんですから、そういう中で産業がバラバラになってるといふ事は良くない。そういう組合を作る必要があるなあとという事に。そのように、自動車総連を結成しようという話が準備

として、随分進んでおったんですよ。そういうのが一つ。

それからもう一つは、これは大きな要素だと思うんですが、企業というか産業の要請。特にトヨタの場合は、トヨタ式生産システムというんですかね。あれを、協力工場の中でズーと展開しようという時期だったんです、たまたま。

社内で、大体十年くらいトライして一つの形を作って、今度は部分的には協力工場にもお願いをしとったんですけれども、それを全体にも広げようという時期でしたね。

労働組合というのは、産業なり企業なりが存在して、そういう形に対応した形で組合の組織を作る。日本の場合は特に企業内組合ですから、普通ですね。だけど当時は産業別企業があり：企業の枠を越えて産業別にまとまるというのが、大きな流れでしたから。全トヨタ労連も、企業グループ窓口という事は、大変な問題があったんです、実を言うと。それは邪道じゃないかと。そこをあえて企業グループにしたというのは、一つは今申し上げた、トヨタ自動車が生産システムを中心に、協力工場に対してトヨタ式生産システムを展開して、一つの大きな物に完成しようという、大きな動きがあった訳です。

こういう時に、組合がバラバラになっていて、「産別を作る作る」とかけ声だけを掛けておいて現実にそういう体制ができなかったら、経営者に対してもまとまった話ができんじやないかと。だから、経営者がそういうまとまりを持って行動するんなら、組合も同じように対抗できる組織を作るべきじやないか、ということ、あえて企業連というのを選択したんですけど。

その後、トヨタだけじゃ無く日本の産業を全部見てみますと、大体一つの産業の中に二つ位大きなメーカーがあつて。そういうのが中心にあつて、ズーツと産業が発展したし、企業連みたいな形で関係の所を全部網羅してやっていく、という形が大勢を占めた訳です。当時としては大変難しい選択でしたけれども、結果的には非常に良かったんじゃないかなと、このように思っております。

それから、トヨタ式生産システムを協力工場に波及してもらうて事になると、先ほどこちよつと申し上げたように、もう技術的にはもの凄く、協力工場のみなさんは優れておったんですね、技術的には。能力もあつたんです、部品を作る能力も。だけれども残念ながら、町工場というか、親父さんがいて何か指図をしなが

ら仕事をする仕組みだったんですね。

ですから、それを何か組織的にこうタツとできる、いわゆる町工場から株式会社にすべきだという話をしたんですが。ある会社なんかは、人事部の中に動力課があったり。そういう職制がいっぱいあったんです。結局できる人がいると、その人が全部兼務してやるような形で、こんな形では、とてもその生産システムの対応がでkindぞということで、いわゆる経営の近代化も同時にやっぱりやる必要があると。これは、労働組合の仕事じゃなく、会社がやる仕事ですけども、そういう認識が労働組合にもあったんですね。労働組合としてできる事は何かといったら、随分経営者とも話しましたけれども、話してもわかる筈なんです、全然立場が違いますから。

だから全トヨタ労連を作って、労連でみんな足並みを揃えて行こうと。そうする事によって、会社の抵抗はあるだろうけれども、一つには、経営者に対するメッセージ。組合からのメッセージみたいなもんですね。全トヨタ労連に集うんだったら、トヨタグループにいるんだったら、同じような労働条件が支払われる経営に変えて下さいと。こういうメッセージを経営者に送りながら、労連運営を進

めるべきだろうと。こういうような発想で、当時作った訳です。

企業の近代化。同時に、既にトヨタ労組では何年も掛けて、私も一生懸命やっておりますけれども、新しい時代に対応する近代的な労使関係。こういうものを、やっぱりキチツと確立しとく事がこれから必要じゃないかと。既に考え方としては「車の両輪」だとか、あるいは「相互信頼」でやってゆこう、というような話は出てましたけれども。こういうものをキチツと言葉にして、はつきりみなさんにも話をしながら、労使協議の制度も、先ほども話しました労働協約というものを作って、実際そこで何をやるかというような事まで含めて、キチツと制度を作る。

考え方を整理してまとめる。そうして、労使がしつかり交渉できる制度をキチツと確立する。その場で、具体的な運用をどうしていくか。この三つを何とかしよう。これができれば、近代的な労使関係と言われる、その中身がで上がるんじゃないか、という想いがあります。これは、トヨタを始め大手組合のみなさん方の協力を得て、大体その方向を打ち出しながら一つ一つ着実に実績を作ってきた、そういう経過がある訳ですね。

これは、全トヨタ労連をつくるときに考えた事なんです。

みなさんの組合にも綱領というのがあるでしょ、綱領。いわゆる国で言えば憲法みたいなもので、基本的にこういう理念で労働運動を進めますよ、組合活動をやりますよ、という綱領がある。

その綱領が、トヨタは四つあるんです。その四つの意味、これは労連をつくるとき、私が書いた時に記憶しておりますけれども、内容がなかなか正直といえ、正直ですから、ちよつと露骨に書いてあるんですね。ちよつと紹介するところいう内容なんですわ。前の方はちよつと省略しますけれども、「大中小企業にかかわらず、連帯感に基づく団結を基調に進める必要がある」と。現実には、大中小の労働者の置かれている条件は、同じではない場合があると。大企業労働者の独占、中小企業労働者の依存性をともに払拭し、相互信頼を基本にした運動を進めると。

こういう内容が、綱領の中に入ってるんですよ。今考えたら、そりやまあ失礼な話も入ってますけれども。要するに大手の横暴を廃して、中小は寄りかかるよ

うな事は抜きにして、みんな同じ立場で一生懸命にやりましょう、という事なんですけれども。

一方こういう事を綱領に書くくらいですから、いかに当時そういう格差があったかということを、現実に物語っておるんですね。それと同時に、これを綱領に書くというのは、僕はトヨタ労組の当時の決意だと思うんですね、本当に。いかにして、このトヨタ労組をどうしていこうかということの、決意の表れだと思う。

今は、労連はしっかりしてるから、こんな失礼な話は……。ちよつと早めに綱領変えて下さいね。

でも綱領に、もちろん車の両輪であるとか相互信頼でいこうとか、共生、話し合いでいこうという話が基本になってますけれども、こんな具体的な言葉で書いている。だから、いかに全トヨタ労連、トヨタグループというのをこういう形ですっかりやっていこうという、トヨタ労組の決意の表れではないかというふうに僕は思っておりますし。

同時にこの内容を見ると、言葉はちよつと濁しているけれども、現実には大中小の労働者の置かれている条件は同じではない場合がある、と書いてますか

らねえ。いかにも当時の状況がわかる……伺える、一文じゃないかと思うんですけども。これはむしろ、トヨタがグループ全体に対する一つの姿勢をしっかりと表している証拠じゃないか、というふうに思っておりますけれども。

先ほど冒頭にも言ったように、私は全トヨタ労連の結成と運営というのは、トヨタ生産方式を展開する為に、何とかそれを受け答える為に、いろんな問題が出るだろうから、労働組合としてもキチツとそういうまとまりで対応していこうと。こういうのが、一番基本にあった訳です。

そうして、それが今日の発展の大変大きな原動力になったというのは間違いないというふうに、私は確信を持っております。

という事で、全トヨタ労連の話はその位になりますが、ご案内のように日本の場合にはほとんど企業内組合が中心ですね。全トヨタ労連も企業内組合が中心で、その組合が一つの単位として、全トヨタ労連に全部加盟してる訳でしょ。要するに、国連方式というか、トヨタ労組も、その他の組合も、全部同じ立場で労連に

参加してる訳です。

これは、私は大変ユニークだと思うんです。それで、確かに役員なんかは人員の関係があつて、大手がかなり担当しておりますけれども、実際はほとんど同じ資格で同じ立場で、全部が加盟していて、全部がそういう中で運営するという。これはまあ大変ユニークだし、そういう運営がされてきておると思うんです。だけれども、現実には非常に格差があつた訳ですから、それをどうという風に変えていくかということ。

運営の中では例えばよその労連、特に日産なんかが典型的ですけれども。同じ企業連であるけれども、連合は企業連の連合の方がもの凄く力を持っていて、ほとんどがトップダウンですね。労連の中央で決めたら、それをザーと下に流す。全トヨタ労連の場合は、ボトムアップというか、全部を底辺からズーと意見を聞いて、足並みを揃えて、何か方針を作ったり行動したりする、基本的にはそういうやり方をしてる訳です。時間もかかるし、労力もかかる、例えば総連辺りで足並みを揃えて行こうと思うと、なかなか大変ですよ。

例えば、賃上げなんかの共闘をやる場合、どういう方針でいこうかと決める時

に、日産あたりは労連で決める訳ですから、日産労連の執行委員会でこうだと決めればパツと決まっちゃうけれども。全トヨタ労連の場合は、全部の意見を聞きながら、大体もうこの辺なら行けそうだなという方へ決める訳ですから、時間がかかる訳ですね。

だけでも、このボトムアップ、みなさんが同じような位置付けで物を考えながら、実行していくという、要するにみんなで考えて、みんなで行動しようという、私はこれが全トヨタ労連の基本的な活動の仕方だと思うし、今もそういう気持ちでやっておられると思うんですけれども。それが、長い時間：これからもうだと思いますが、効果をだんだん上げてくるんじゃないかというふうに思います。これは、大事にして頂きたい部分だと思っております。

そこで、ちょっと企業内組合の話もしておきたいんですけれども。企業内組合の事を考える場合には、やっぱり自分達の組合だけを考える訳にはいかんですね。企業という相手がある訳ですよ。だから、日本の経営とか、日本の経営みたいなものはある程度念頭に置いたり理解をしていないと、企業内組合の活動なりあり

方というのは、はつきりしてこない訳です。

だから、私も当時は、随分日本の経営というのを考えました。日本の経営って何だろうと。確か、ジェイムズ・アベグレンだったか、とにかく調査団が来て、「企業内組合と、年功序列と、終身雇用、これが三種の神器で、日本の経営の特徴だ」という話をしていましたけれども。僕は、そうじゃないだろうということ、いろいろ勉強したんです。

抽象的な言い方になるかも知れませんが、日本の経営というのは：結論から言うと、「経営者も労働者も一体感を持つて仕事をやる経営システム」という事が言えるんじゃないかと思うんですね。経営者も労働者も一体感を持つて経営をする、という非常に抽象的な言い方ですけども、こういうのが日本の経営の特徴だと思っております。

だけでも全トヨタ労連の場合は、そうした日本の経営の中でできた企業内組合が集まって、そこに生まれるのは、個別の労使関係が基本になっておる訳ですね。その企業ごとの労使関係が。ですから、日本的経営がどういうものだという事をまず知るといふことと同時に、その中における労使関係というのが、もの凄く大

きな要素を占めていくと思うんです。

そういうしっかりした労使関係を持った組合が集まって初めて、全トヨタ労連は立派な組織になる訳です。ヘボがいくら集まっても、ヘボの集団に過ぎないんですよ。ですから、全トヨタ労連の運営の中で一番大事なのは、やっぱり個別の組合がいかにしっかりしているかどうか。これが、大変大きな要素になると思うんです。その辺は、いろんな条件の中で大変だと思うんですけども、そういう心構え：でしょう。労連が何か交渉権を持つてゐる訳じゃないし、最後の決定ができる訳じゃない。最後の決定は、みなさん方が決める訳ですからね。それが、いかに足並みを揃えてどういう風にやるかという事は、最終決定はみなさん方。それで、みなさん方がしっかりしてゐるかどうかによって、労連の善し悪しが決まるんです。だから、さっきも言ったようにヘボがいくら集まってもヘボの集団ですから、全部がこんだけ集まったよといって、大きな顔をしとっても全然これは駄目。

それからもう一つ。今日はリーダーの方ばかりですから、リーダーについて

も同じ様な事が言えると思うんですけども。

リーダーというのは、まず素質がないといかんですね、素質が。みなさんは全部優秀な方だと。そういう素質を持つておるし。だけど、いくら素質があっても組織から選ばれなかったら、これリーダーになれませんか。だから、もっと大事なのは、選んだ組織がどれだけの物を持つていかということによって、リーダーの評価というか、資格というのは決まってくるんですよ。

だから、もちろん素質を持たなきゃいかん。しかし、選ばれなかったらリーダーになれない訳ですから。ところが、その選んだ組織がそれだけの物を持つていかどうかによって、そのリーダーの評価が決まる。ですから、選んでくれた組織をいかに強くするか。いかに立派な物にするかという事が、リーダーに与えられた大きな役割であると同時に、リーダーが評価される要素だと思うんですね。だから、そういう立派なリーダーの集まりが選ばれて、そのしつかりとした組織を持つた人のリーダーが選ばれて、初めて全トヨタ労連というのは立派になっていくと思いますから。リーダーでも同じ様な事が言えると思うんです。

ですから、各組合でもいくら人数が多いからと言っても、みんなへぼばかり

だったら、そんなへボの集団では何も意味がないです。だから、組合員一人一人がしっかりする。そういう事がもの凄く大事な話ですね。これは、組合運動の中で一番大事だけれども、一番難しい。

運動史なんかを見ると、書いてあったけれども。それは、組合活動の中で私は随分やってきたつもりですけども、職場委員の役割は、もっともっと大事にする必要があるんですね。

職場委員がなぜ大事かといったら、仕事をやりながら大体十人くらいのもう今は仕事もなかなか難しくなって、顔色もなかなか見えんかもしれないけれども、大体職場で感じが掴めるんですね、その人の雰囲気とかいろんな事で、状況が。

何を思ってるか、何を感じてるか。選挙の時、最近やってないですかね、昔はやりましたね。この人は大丈夫かいっぺん調べよう、というような事で、昔よくやりましたけれども。あれなんか、職場委員に聞けば非常に良くわかるんですよ。

「あああその家は駄目だよ、公明党だから駄目だ」とか。「親父さんが農協に行つとるからあれは自民党だぞ」というような話で、そういう話というのは、職場委員に聞けばすぐわかるような感じ。

これはやっぱり、肌で感じたそういう情報を職場委員は掴んでいるから、そういう物をいかにうまく中央に吸収するか、そういう意味では職場委員がもの凄く大事だと思うんですね。

みなさん方がそうだとは言いませんけれども、最近時々見ていると、何かアンケートとか出して、職場委員がみんなに配って集めて、執行部に評議員を通じて持っていく。それでまあだいたいみんなの意向がこうだと。組合はこうだ、さらに賃上げは必要だとか。そんな話を集計して、よしこれでいいぞ、みんなこれで賛成したぞと。これはやるべきだぞといって、執行部が判断するという。

得てして、そういう事をやる事が多いんですね。よく考えてみたら、職場委員は何をやってるかっていったら、郵便配りですね。アンケートを持って行って組合員の所に渡す。で、組合員から貰ってきて、執行部に持っていく。メッセنجヤーボーイ。

職場委員をそういう使い方してたら、労働組合は強くなりませんよ。良くなりませんよ。アンケートは、産政研かどっかに任しておけばいいですよ。ちゃんとやってくれますから。

だから本当に、職場委員が何かそういう活動ができるような事を知恵を絞って考えていく。仕事をやりながらですからの凄く大変ですけども、そうするともっともっと立派な物ができるような気がするんですね。

それと大事な事は、ここにもちよつと書いてあるけど、職場の事とか、嫌な事は嫌だと言おうとか、痛いなら痛いと言おうとか、苦しければ苦しいと言おうとか、そうやって書いてあるんですね。

これは、要するに今の職場委員の話にも通じますけれども、末端のそういう人達がそういう事を感じる体制を作る事です。要するに末端神経ですよ、職場の役員というのは。末端神経がしっかりしていれば、痛いとか痒いとか、俺ヤダとか何かそういう感じ。特に神経なんか痛いと感じたら、ほつといたらどっか本体が悪くなっちゃう。

一番大事なのは、僕は末端神経だと思っんですね。末端神経が麻痺してたら、どっかで大きな大病を患ってしまうんです。ですから、組合活動を活性化する大きな一つの原点は、そういう末端神経。

同時に組合は、そういう神経の役割を果たすという…、何か難しい言葉でカウ
ンター何とかって書いてありましたけれども。そういう機能をしっかり持つ事は
大変良い事だし、それを具体的にどうやるかという事を、もつと考えて欲しいと
思いますね。これは大変重要な事が、運動方針にも書かれてますから、これをし
っかりやって貰えれば、私はますます全トヨタ労連も良くなると思うんです。

幸か不幸か、日本的経営というのか、その中に於ける日本の労働組合というの
は、非常にしっかりしてます。

もう一つ、しっかりしたついでの話を言いますと、日本の労働組合というのは、
本来に教育機能を持った労働組合なんです。世界中、どこを探してもこんな所
はない。

例えば運動方針を決める時に、全組合員の参加で決めておるでしょ。もう今、
トヨタの執行部あたりはおそらく賃上げの話を一生懸命、どうしようかみたいな
構想を練っておるんです、執行部では。それが一月なると、職場委員長とか評議
員の方にそういう話をして、更に職場委員の所に降ろして。しかも最近はやつと

るかどうか私はよく解りませんけれども、一泊二日の合宿研修をやるのか。

そんな事までして、世界の情勢から産業の情勢から我々の置かれた情勢まで全部分析をして、それを組合員の方にも伝えて、方針を決めるのに全員参加で決めてるんですよ。

こんな組合は、世界中の何処を探してもない。これは、要するに労働組合の教育機能ですね。これがもう、非常にしつかりしてる。これは、大事にして貰いたい。だから、その事によつても凄く会社も助かってるんですよ。労使協議会があるんですけれども、私はみなさん方の所はどういう風かあんまり良く知りませんけれども、トヨタなんかは社長以下全重役が今だに義理でやつておるんですよ、労使交渉を。

これも、世界中探しても私はないと思うんですね。これだけ国際化がなつて結構重役も海外行って、何かしてるでしょ。そういう連中も集めて、ほとんど社長以下全員が出て労使協やつてるんです。組合も職場委員長が何人か傍聴してやつてるんですよ。ちよつと時代遅れじゃないか、というふうに思う時もあるんですよけれども。それは、労使関係をもの凄く大事にすると同時に、お互いの意思統一

が、そういう場所でキチツとできる訳ですね。

だから、これはもう大変な事。今申し上げたように組合が非常にそういう教育機能を持っているという事と同時に、労使の関係でも、協議会でそういう事が行われてるという事は、素晴らしい事であって、経営側の意思表示もできる訳ですね。会議の中でも、全重役が集まってやるという事はそんなにないですよ。実際できないんですね。だから、労使協を利用してるみたいな所がありますね、結構。でも、それは組合の直接的な意見を聞くと同時に、会社の中の役員もそういう新しい認識、統一した認識を持つという事で、非常に素晴らしい事じゃないかと思えます。

労使関係の中で、一つだけ私も申し上げておきたいんですけれども。私は、本当に労使関係の真髄というのは何だろうという事を、現役の時に随分考えてきました。労使関係、あり方。そしてたら労使関係というのは、言葉はちよつと悪いけれども、これは「労働組合が会社の言う事に協力する」という事じゃないんですよ。良い言葉があったら本当に何か見つけたいんですけれども、「相手の目的を達

成する為に努力をしましょう」という考え方なんですよ。

トヨタに、労使宣言というのがありますねえ、昭和三十七年ですか。あの中の一文にこういうのがあるんですよ、「会社繁栄の源は労働者にある、従業員にある」と。だから会社は進んで、労働条件の向上に努めるという訳です。会社が言うってるんですよ。「進んで労働条件の向上に努める」、こういう一文があるんですよ。

組合は、「生産性向上の必要性を認めて、会社施策に、また会社繁栄の為に協力する」と。組合は元々労働者の生活を守り、雇用を守り、そういう為にできている訳でしょ。そういう目的で存在している訳ですね。会社は、基盤を確立して企業を繁栄させる、という全く違う目的で存在してるんですが、その違う目的を持った存在の相手同士が、相手の目的を達成しましょう、と。

会社は進んで労働条件の向上に努めると。組合は会社繁栄の為に努力すると。これを、本当に突き詰めて考えたら凄い事だと思うんですね。全文がこちらには書いてありますから、ストレートにそういう意味じゃないけれども、現実そういう一文が労使宣言の中にあるんですよ。

会社は、「企業繁栄の源は人である」と。だから会社は「進んで労働条件の向上に努める」。組合は、「生産性向上が必要だ」と。その為に、「会社繁栄の為に努力する」。これは、お互いが相手の目標を達成しようということで、その努力をしましょうということと関係が結ばれたのが、トヨタの労使関係というか相互信頼というか、そういう物だと思ふんですね。

現実にそんなにうまく事行くかどうか難しいんですが、労使関係の中で、もの凄く重要なのは、考え方がしつかりすること。それからもう一つは、制度がしつかりすること。

そしてもう一つ、一番大事な事は運用です、運用。日常の運用。これは、労使双方の当事者の見識と、熱意によつて変わつちやうんです。労使関係つていうのは、本当に生き物だと、経験の上からも思ふんですけれども。そういう立派な考え方があつても、それを実際に日常の運営をやる当事者同士が、そういう意識を常に念頭に持ちながら、我が社の労使関係はこういうふうにするんだという事で、努力をして、初めて良い労使関係が維持される。当事者の見識と情熱というものは、労使関係の全てを決めるという。

最近ちよつと氣になつてゐるんですが、会社が「我が社の労使關係は、相互信頼でしっかりやつとるから大丈夫だ」と、こう言うんです。相互信頼、相互信頼と言つていれば全てがうまく行くもんじゃありませんね。確かにお互い、執行部と会社の役員との間の信頼關係というのは大事だから、これはもう、しっかり作り上げなければいかんと思うんですね。人間対人間として信頼できるかどうかという事です。だけど、それだけで終わつておつたら、一般の組合員から見たら、あいつら慣れ合いでやつてゐるんじゃないかという風に見えるんですよ。

ですから本当の相互信頼というのは、決めた事が、会社のいろいろな施策として日常行われる。そして本当に納得し、信頼し、そういう形でそれが実現される。運営される。そういう事があつて、初めて真の相互信頼というのができた、というふうに思うんですね。だから、組合の役員と会社の役員が信頼關係を持っただけでは、一般の人から見たらこれは慣れ合いとしか思えんじゃないかと、こんな感じが致します。

最後に、変化の時代のリーダーの心構えといえますか、かねてからズーと言っていた言葉ですが、一つは、現実を直視する勇氣を持つという事。それから、情勢を正しく認識する冷静さを持つという事。もう一つは、情熱を持って取り組むという事。この三つがリーダーにあれば、必ず良い仕事ができるというふうに思います。

それから私は、労使関係は人間対人間の関係だということが、基本にあると思うんですね。人間対人間の関係であれば、これはもう信頼関係が一番大事な話だと。みなさんの人間関係でも同じですね。

だから労使関係は、人間関係。人間関係は、信頼関係。信頼関係は、話し合いで生まれると。これが、トヨタの労使関係の基本じゃないかと思っております。

梅村 志郎（うめむら しろう）

1927 年 3 月 24 日 小牧市に生まれる

1971 年～1982 年 トヨタ自動車労働組合 執行委員長

1982 年～1986 年 全トヨタ労働組合連合会 中央執行委員長

1986 年～1996 年 (財)中部産業・労働政策研究会 理事長

梅村 志郎 語る 2011

発行日 2011 年 12 月 1 日

