

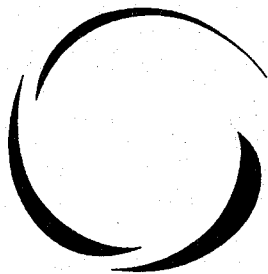
---

C.O.E.オーラル・政策研究プロジェクト

**村 杉 靖 男** (味の素健康保険組合常務理事)

**オーラル・ヒストリー**

---



**GRIPS**

**政策研究院**  
政策研究大学院大学

## はしがき——生産性運動の具体的展開例としての味の素

この冊子は、生産性運動が味の素株式会社という一つの企業の中で、どのように普及していくかを知るための資料である。味の素に生産性運動の考え方が取り入れられた頃に入社し、その後、中央執行委員長を経験された村杉靖男氏に話を伺うことができたのは、生産性運動の具体的展開を理解する上で、とても大きな意味を持つと言える。

一九四五年の敗戦から一九七〇年代はじめまで、日本の労使関係は、「安定」とはほど遠い状況だった。確かに、高度経済成長の過程で実質賃金は着実に上昇し、労働者の生活水準は目に見えてよくなっていった。しかし、企業内の労使関係には、いわゆるイデオロギー対立が残り、局地的なストライキが多発する状態だった。このような労使関係のままでは日本経済の発展は難しくと感じた日本生産性本部（当時）は、労使が信頼を持って話し合う雰囲気をつくることを一つの目的として、生産性運動を展開し始めた。一九六〇年代半ばのことである。

生産性運動が企業内で具体的に実施されていく最初の事例は、紙・パルプ産業である。装置産業である紙・パルプ製造企業では、生産設備を止めずに動かし続けることが、業績向上の大前提だった。しかし、労使間の対立からしばしばストライキが発生し、稼働率は低迷していた。紙・パルプ産業に属するある企業が生産性運動の考え方を知り、企業内で勉強会を開くなどして、労使の信頼関係を高めていった。すると、工場の操業は安定し、業績も飛躍的に向上した。それを見ていた他の紙・パルプ製造企業が、先を争うように生産性運動を勉強し、紙・パルプ産業内で燎原の火のごとく生産性運動が広まっていった。

味の素が生産性運動に注目し、内部で勉強会をするようになったのは一九六八年頃である。一九六七年四月に川崎工場でのストライキが行われ、経営側は大きなショックを受けていた。味の素も装置産業であり、ストライキは大幅なコスト増につながる。工場の安定した操業は、企業競争力を維持していく上でとても大切な条件であるが、それが満たされない危険性が現実

のものとなったのである。経営側は、日本生産性本部に相談し、管理職から一般社員までを対象として、生産性運動の勉強を始めた。

生産性運動の勉強会が始まって数年経つと、企業内の雰囲気は少しずつ変わってきた。労働組合内部でも、生産性運動の考えを受け入れるのか否かで、ある種の主導権争いが起こった。その渦中で若手執行委員として活躍されたのが村杉氏である。当時の執行委員選挙では、支持政党の違いもあって必ず複数の対立候補が立ち、壮絶な選挙戦を繰り広げていた。味の素労組において、生産性運動の考え方に賛同し、労使の信頼関係を高めていこうとするグループが主導権を握るのは一九七二年からである。また、事業所ごとに作られていた労働組合を統一し、単一の労働組合となったのは一九七四年のことであった。

生産性運動は、その名の通り「運動」である。社会や企業の中で何かを変えていく動きそのものである。この冊子によって、一つの会社の中で、生産性運動の考え方をめぐって経営側と労働組合側がどのような動きをしてきたのかを知っていただけると考える。これからの日本企業の労使関係を考えていく上で、参考になれば幸いである。

なお、速記を担当された西山京子さん（ペンハウス）、資料整理と脚注作業を手伝って頂いた鹿島晶子さん、松崎実穂さん、井上貴文氏にお礼を申し上げます。

法政大学 藤村 博之

村杉靖男オーラル・ヒストリー

目次

《はしがき》	1
《村杉靖男 略歴》	4
村杉靖男オーラル・ヒストリー	
入社試験で労使関係に着目	7
生産性運動を導入したスタッフ	8
味の素で企業内研修始まる	9
研修に対する労働組合の反応	10
生産性理念の受け取られ方	10
労働組合執行委員になる	11
労働組合内での生産性運動の位置	13
労働協約改訂の仕事	13
組合選挙	14
経営側の窓口	15
労働組合内部での調整	16

藤村博之

賃金と身分差撤廃で組合員の支持を得る	18
経営側の意見と組合内の政権交代	19
労使協議会の設置	19
生産性本部の紹介で参考にした会社	21
労使協議会の運営方法	22
「ジャンプ25運動」始まる	23
「ジャンプ25運動」に対する組合側の取り組み	24
総務部・人事勤労部へ戻る	27
生産性運動は組合運動のバイブル	29

《註 釈》	31
《資 料》	33
《あとがき》	47

村杉靖男

## 村杉 康男(むらすぎ やすお) 略歴

- 1945年 富山市生まれ
- 1948年 金沢大学法文学部卒業
- 同 年 味の素株式会社入社
- 1974年 味の素労働組合専従  
以降、本部組織部長、川崎工場支部長、味の素グループ  
労組協議会事務局長ならびに中央執行副委員長、中央執  
行委員長を歴任
- 1988年 職場復帰。飲料事業、原材料部を経て、川崎工場人事担  
当部長、九州工場総務部長を歴任
- 現 在 味の素健康保険組合常務理事

### 主な著作

「ベーシック労使関係―活動現場の課題解決にむけて―」  
社会経済生産性本部 生産性労働情報センター

C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 村杉靖男オーラル・ヒストリー

開催日：2002年3月5日(火)

開催時刻：午前10時00分

終了時刻：午前12時00分

開催場所：政策研究プロジェクトセンター

◎ インタビュアー（職名はインタビューの時点）

藤村 博之

（法政大学経営学部教授）

梅崎 修

（政策研究大学院大学COE特別研究員）

記録者：有限会社ペンハウス 西山 京子

## 入社試験で労使関係に着目

梅崎 政策研究院でオーラルヒストリーのプロジェクトを二年前から進めております。戦後日本の経済、政治、社会において活躍された方々にインタビューで証言を集めていくというのが、我々のプロジェクトの目的になるわけです。その中で藤村先生と同志社大学の石田光男先生と私で進めているプロジェクトでは、生産性運動が戦後日本経済にどのような役割を果たしてきたのかについて調べているわけです。現在、労働部の職員、元職員の方々のインタビューを終えたところです。元労働部の部長をされていた元石（一雄）さんのインタビューも先月終わったところでして、その中で味の素での委託教育について、かなり時間を割いてお話ししていただきました。非常に長いおつきあいをされたということで、村杉さんのお名前が出ておりました。また、村杉さんは、この『ベーシック労使関係』という本を社会経済生産性本部でお出しになっていきますね。そこで、村杉さんから味の素側の視点に立った生産性運動のお話をお聞きできればと考えております。

事前に略歴書をいただいておりますので、これに沿ったかたちで進めていきたいと思えます。村杉さんは、一九六八年に金沢大学法文学部法律学科をご卒業されて、そのあとすぐ味の素株式会社に入社されました。まず総務部に配属されたと書いてありますけれども、お仕事としてはどのようなことをされていたのでしょうか。この時点では生産性運動とおつきあいがあるわけではないですね。

村杉 一九六七年四月、私が入る一年前の味の素で、戦後初めてのストライキが川崎工場で行われました。それが会社、経営にとっては非常にショックな事態でありまして、労使関係の悪化が頂点に達した時期でありました。それまで高度成長に乗ってかなり勢いよく成長してきた会社なのです。やはり「味の素」という商品は、当時作れば売れ、売ればもうかるような商品でして、商品力には絶大なものがありました。しかし当時、やはりそこに介入する人の問題というのがなりました。しかし当時、やはりそこには介入する人の問題というのになったように思います。当時はもちろん、社会的な背景もありましたけれども、結構左翼的な運動が、川崎工場を中心に、あるいは隣の中央研究所で非常に活発で、味の素全体のリーダーシップもそこがとっているという状況でした。

たまたま私はストライキの三か月後の七月に味の素の入社試験を受けたのです。当時は事務系で三〇〇人ぐらい受けて、最終的に一三人入ったんですけれども、私が入った理由は、後に入社したときに人事担当の方が言ったのですが、労使関係なのです。入社試験時の小論文の題が「味の素が今後世界に伍していくために何が必要か。それを一つ挙げて、それに対して自分の考えを述べなさい」というのがテーマだったんです。たまたま私が、学校のときに労働法をやっている、入社試験の間際に労使関係の話を知っていたものから、労使関係の安定化が日本にとって必要だということを言ったんです。三か月前にストがあったとは全然知らなかったんです。三〇〇人の中で労使関係を挙げたのは一人だけだったんですね。ちょうど経営が一番ショックを受けていた時期とぶつかって、中身は非常に稚拙だったけれども、着眼点がいいということで採用したということなんです。あとの

人は、ほとんどがマーケティングをテーマにした小論文だったんです。そんなことで入ったいきさつがあります。

## 生産性運動を導入したスタッフ

村杉 そういうことで、私が入った一九六八年には、すでに川崎工場では経営陣が総退陣いたしましたして、新たに工場長、総務部長、勤労担当の課長といったスタッフが本社を中心に送られてきまして、そのメンバーが生産性本部とのつながりを持ったのが、たぶん私の入ってきた年の春ごろではなかったかと思えます。一か月の新人研修を終えて入ったのがこの川崎工場勤労課研修係で、これは川崎工場における従業員研修の担当部門です。研修を終えて入って、配属が研修係というので、私だけがまだ教育が足りないんじゃないかと（笑）。

もう亡くなられていますけれども、稲葉さんという総務の副部長と、富田さんという課長、山田さんという研修係長がいらっしやったのですが、この方々を中心になって元石さんとの接触を図られたのではないかと思います。私が入ってまもなく、職場でのミーティングの席で生産性研修を受けてきた話を報告されています。これはすごく印象的でした。生産性運動っていったい何だろうなど。

その当時、その方々がおっしゃっていたことは、一つは、人事制度にこのようなものの考え方を定着させると同時に、企業の風土の中にも生産性の理念を定着させなければいけないということです。この問題は、生産性の三原則の一つである労使の協力・協議なくしてはでき

ないので、労働運動にもそういう考え方が起こりうることを期待したいと言っていたらっしゃいました。

その後、一九七〇年代後半ぐらいまでかけて、会社は従業員の研修を相当な勢いで行い、私も初期のころその一端を担当しました。研修のいろんな準備をしたり、講師の送り迎えとか、そういう仕事を命ぜられてやった思い出があります。そういう面で川崎工場が非常に早く生産性運動を取り入れて、そこを足がかりにして全社に広げていったという歴史がありました。私が入った以降、ちょうど生産性研修を十年近くやったのだと思います。その間、元石さんが味の素の担当で、ほとんどつきつきりでした。大変献身的でご自分の会社のように考えてもらいました。

藤村 最初に稲葉さんと富田さんが生産性研修を受けてこられて、生産性運動とはこういうものだというお話をされたのですね。そのお二人が受けた生産性運動に関する研修について、何か覚えていらっしやいますか。当時は生産性本部も生産性運動を広めるためにいろいろな仕掛けを持っていたわけですが。

村杉 かなり長い報告をされましたから、一泊二日か、ちよつとその辺は……。そのときは、深沢（敏郎）部長と松尾（昭二郎）課長と元石さんが味の素にいろいろ関心を持ってくださって、バックアップしてくださるといふ話はされていきましたね。勤労課のスタッフに二時間ぐらい報告会をされましたからね。当時は勤労課も男性だけで十数名いました。だからかなりの研修だったのではないかと思えます。それは、元石さんに聞かれるとわかると思えます。その出会いは、元石さんが絡んでいらっしやると思えますから。



## 味の素で企業内研修始まる

藤村 一九六八年に村杉さんが味の素にお入りになると同時に、生産性運動の研修が始まったのですね。具体的には、どのような研修をなさったのですか。

村杉 一つは、まずこういうストライキになるような事態というのは、もう井の中のかわずだということ、やはり世の中がどういうふうに流れているのかという問題を、月に一回から二回、当代一流の先生を呼んで川崎の商工会議所を借りて、全管理職を仕事の終わったあと集めて二時間ぐらいやりました。そのときには経済学者とか、亡くなりましたが数学者の岡潔先生(註1)とか将棋の大山名人(註2)とか。世の中の動きをきちつと理解すること、それから人間に対する理解みたいなもの、そういう話が多かったですように思います。これは管理職が対象です。それから係長、第一線監督者である班長、一般と、層を分けてやり始めました。今度は二泊三日ぐらいの研修です。

藤村 管理職を最初にお始めになったわけですね。これは仕事が終わったあとに行われますから、合宿形式ではないですね。月に一回か二回の頻度で講師を呼ぶのですか。また、講師は生産性本部が手配してくれたのですか。

村杉 生産性本部だけではなかったと思います。

藤村 管理職に対する合宿研修はおやりにならなかったのですか。

村杉 あまり記憶にないですね。私がまだ新人だったからかもしれま

せん。私は係長、班長、一般の研修をよく手伝いました。

藤村 係長、班長、一般社員に対する研修が始まったのは、管理職と同時期ですか。あるいは少し遅れたのですか。

村杉 ほとんど同時だと思えます。一九六八年の終わりぐらいから始まったように思います。それまでも研修みたいなものはあったんですけれども、生産性の考え方みたいなものを導入したのはそのころからです。

藤村 それは一泊二日の合宿で、金土や土日にやるのですか。

村杉 それは平日です。ですから、業務が終わってからですね。係長、班長、一般はほとんど同じようなカリキュラムだったと思います。生産性本部に委託していたのだと思いますが、元石さんがつきつきりだったこともあり、そのあとと立命館アジア太平洋大学に行かれた福谷(正信)さん(註3)とか、荒井さんとか、その方々がずっと味の素担当で、数年間やっていただきました。

藤村 一回の合宿で何人ぐらいを集めたのですか。

村杉 二泊三日で二〇人ぐらいだったと思います。講義は日本のマクロ経済の話(日本がこれからどのようになるかという話)とか生産性とは何かとか、その中で労使関係みたいなものもやりましたね。それから、当時は組合がまだかなり左翼的でしたから、かなり神経を使ってやっていたように思います。グループ討議は、職場の問題点は何か、それについてどういうふうにしたらいいかということ、ガリガリ、ガリガリ、二時、三時までやりました。中に雰囲気があれば、労使関係の問題点は何か、我々は何をすべきかという話になります。そうするとそれは、我々組合員として、例えば機関紙をきちつと読んでおかしいと思ったことを発言していかうとか。グループ討議がそうい

うまとめになつてくると、非常に微妙な、そのことが組合に知れると、組合への内部干渉みたいな感じもなきにしもあらずで、当時、上司は結構気をつかっていましたね。ただ、そこまでだれが言うとはなしに自然に議論がまき起こっていった部分もあります。

## 研修に対する労働組合の反応

藤村 そのような研修をやることについて、労働組合はどのような反応をしていましたか。

村杉 ちょっと冷ややかでしたね。運動方針みたいなことでちらっと批判したりしていたようですけども、そんなに表だって阻止をするとか、そういうことまでは至らなかったですけどね。組合を会社が批判したりするような研修ではありませんでしたから。

梅崎 しかし、管理職の研修があつて、その後係長、班長も対象になると、問題があるのでは？ 味の素では組合員は班長までになるのですか。

村杉 係長です。

梅崎 そうすると、係長までの人を研修対象にしたときには、労働組合からかなりの抵抗があつたのではないかなと思うのですけれども。わりとすんなり入っていったのでしょうか。

村杉 上司は結構、人選をしていたと思います。職場風土を変えるキーマンを作ろうとしていましたから。

梅崎 いきなり全社員ということではなくて、対象者を選びながら徐

々に増やしていったのですね。

村杉 はい。

藤村 当時、労働組合はユニオンショップですから全員加盟ですね。しかし、いわゆる左翼系で指導部の人たちは……。

村杉 いわゆる社会党、共産党の連合みたいなグループがあつて一部民社党がいる。いわゆる民同というものです。その民同がなかなか支持を得られなくて少数派で、いろんな人がずいぶん苦労したんです。が、いいところまでいくんだけれども頭（組合長）が取れないという状況が昭和四十七年（一九七二年）まで続きますでしょうかね（資料一参照）。

梅崎 村杉さんは総務部勤労課におられたときに、一般社員だったと思うのですけれども、組合員になるのでしょうか。

村杉 勤労課スタッフでは主任クラスの方が非組合員でしたので、私は組合員でした。

梅崎 組合員として勤労課に勤めておられたわけですね。複雑な心境ですね。

村杉 はい。

## 生産性理念の受け取られ方

藤村 入社されていきなり生産性の話が出てくるわけですね。その話を聞かれたときにどのようにお感じになりましたか。

村杉 最初はよくわからなかったのですけれども、ただ、当時は労働

運動は背後に政党の色彩が非常に強い時代でしたが、私自身はあまりそういうことが好きじゃなかったものですから、自分なりに学んできた労働組合論からいくと、もつと職場に根ざした政治色のない運動ということでは、この生産性の理念は新しい労働運動の考え方のベースになるんじゃないかという感じはしだいに持ちましたね。当時、上司はすごく厳しい人で、夕方若いスタッフを集めると、口述試験みたいに言うんです。「生産性の三原則を言ってみろ」とかとね。それぐらい自分自身も上司も、やはりこれがこれからのうちの企業体質なり労働関係を変えるバックボーンになるとすごく信じていましたね。だから、あらゆる機会にそういうテストをして、「勉強が足りない」といっつもしかられていました。

藤村 村杉さん自身は生産性運動の研修をどのようなかたちで受けられたのですか。

村杉 その後、通信講座を受けました。それは元石さんに勧められたんだと思いますが、あのころ百何十円かの小さな本がはりました。生産性シリーズですね。それがテキストだったと思うんですけれども、たしか半年ぐらいの通信講座だと思います。

藤村 その本は今でもお持ちですか。

村杉 いや、持っていないんですよ。

藤村 生産性本部にもなくなっているのです。

村杉 あれはコンパクトでいい本なんです。いろんなことが書かれていました。労働組合の歴史も一冊になっていましたし、労使協議制も一冊になっていましたし、労働協約とは何かとか、あれはうまく書かれていましたね。あとは自分が研修の場で何回も同じ先生の話聞いていますから、自分でも門前の小僧じゃなければいけません……。

藤村 この二泊三日の研修はどのようなペースで行うのですか。月に何グループかを回していかれたのですか。

村杉 かなりのペースだったと思います。月に二、三回はやっていました。

藤村 最終的にこの研修はいつごろまで続くのですか。一九八〇年ぐらいまでですか。

村杉 さっきちょっとまちがえました。八〇年ではなくて、十年ぐらい続いたと思いますね。

藤村 ということは、ほとんどすべての社員が研修を受けたという感じですか。

村杉 かなりの人が受けましたね。

藤村 当時、川崎工場には、何人ぐらいの社員がいたのですか。

村杉 二五〇〇人ぐらいです。現在は九〇〇人ぐらいになっていますけれどもね。

藤村 人員が減ったのですね。

村杉 はい。入ったところは三〇〇〇弱ぐらいでしたかね。

### 労働組合執行委員になる

藤村 こうやっていろんな層に研修をしていって、雰囲気少し変わってきたなと思われたのはいつごろでしょうか。

村杉 私がその三年後に執行委員に勤労課から出るんです。そのときはもちろん各政党代表が出ていますから、民主化同志会（民同）のメ

ンバーからも結構非難されました。それほど選挙で左翼的運動を目指すメンバーとの闘いは厳しかったですから。まぎらわしい者は出ないでということもあつたと思います。

そういう面では、生産性の研究会というものがそのころからできていくんですね。研修を受けた連中が有志で自主勉強会をやり始めるんです。それは大卒の技術者もそうですし、若手の現場の班長なんかが一緒になってチームを作つてやりました。そういうやり方も、おそらく元石さんのアドバイスがあつたんじゃないかと思えます。研修が終わつて、その後、生産性研究会を作つて、時間外にそれこそ一〇名ぐらいの単位で読書会みたいなことをやつて、そういうことがずうっと広まつていきました。

その仲間から何人かが組合選挙に立候補するようになってきたんですね。それが三年後ぐらいです。ですから一九七一年ぐらいで、私が出たところです。私が出たきつかけは、その三年後の一九七四年に初代委員長として労働組合を単一化し統一労働協約を締結するリーダーシップをとられることになる山本さんという方が出るというので、その人のもとで何とか役に立とうと思つて出たんです。そのときは、やはり社会党系の従来やつていた組合長に山本さんは破れます。

梅崎 委員長選挙で破れてしまうわけですね。

村杉 はい。それで山本さんは副組合長で入るんです。私は執行委員で何とか入れました、その当時は、今では考えられないぐらいで、一〇人の執行委員に一五人とか一七人とか出て、もう町会議員の選挙みたいなものです。昼休みになると休憩所に行つて、たすきがけでピラを配つて立会演説会をやつたりするので。だから激戦の中で何とか入つたんです。

さつきおつしやつた、変わった時期というのは、その翌年の夏に山本さんが川崎労組の組合長になつた時点ですね。ここがやはり転換点だつたと思います。生産性の考え方に基づく労使関係が選挙で多数派になつたということですね。

梅崎 生産性運動が入る前、先程の話ですと、労働組合は支持政党別にグループが分かれていたわけですが、組織的にはどのようになっているのでしょうか。例えば中央研究所で一つの組合があるということですか。

村杉 はい。味の素全体は連合会で、それぞれの事業所ごとに組合が単組として法人格を持つていたということです。

梅崎 そうすると、川崎には川崎工場の労働組合があつて中央研究所には中央研究所の労働組合があるわけですね。それらが一つにまとまつて連合会が作られている。その委員長にだれがなるかということですね。

村杉 はい。

梅崎 どちらかというところ、川崎工場には生産性運動が早めに入つておりますから、川崎の組合のリーダーは、早めに生産性運動の影響を受けた人になつていたのでですか。

村杉 そうです。川崎が最大の組織なんですよね。連合会の中でも半数ぐらいを握つていて、当時は五五〇〇〜五六〇〇人の組合員ですから、川崎が変わるかどうかがというのが最大の問題でした。

## 労働組合内での生産性運動の位置

梅崎 元石さんのお話でも出てきたのですけれども、昭和四十三年に川崎労組で民主化同志会が問題になりますね。民主化同志会と先程の生産性運動の勉強を中心に集まったグループは違うものなのでしょうか。それともほとんど同じものですか。

村杉 労使関係観については違わないと思いますが、労働問題としては、微妙に違うものなのです。ですから、民主化同志会は他の企業でもあったと思うんですが、やはりバックボーンに民社党の理念を持って、福祉国家を標榜しながらアンチ共産党ということで労働運動をやっていく。それ自体は、経営側から見れば、やはり政治絡みですから、ある部分での話はわかる存在なんだけれども、やはり一緒に物事を進めようというところにおいては、もう一つしっくりいっていません。思ったと思うんですよ。

ですから、民同事件というのは、むしろ社会党、共産党のメンバーが労働組合の方針に対して違った行動をしているということだと思えます。あるいは組織として社会党支持を決定したのに民社党の応援を外でやっているとか、外でそういう分派活動をやっているということ、除名処分にするとかしないとか、そして統制委員会にもかかったんです。

梅崎 味の素労組の連合会は、産別としてはどこに入っていたのですか。

村杉 入っていないかったです。

梅崎 すると、ナショナルセンターにも入っていないのですか。

村杉 はい。昔、合化労連に入っていたことがあったみたいですが、でも。だから太田（薫）さんが来て、昭和三十年代から四十年代初めぐらいは、会社は一つ、二つづぶれても、組合は大丈夫だと。我々がちゃんとバックアップするからと。会社ぐらいつぶれたってどうということはないと豪語していた時代です。でもそれは、もう脱退してからです。昭和四十年代は上部団体をずっと持っていないですね。

## 労働協約改訂の仕事

梅崎 一九七三年八月に労働組合に移ってから担当された仕事が、労働協約の全面改訂になりますね。ただ、それ以前に労働協約はすでに存在するわけですから、それを新しく改訂する作業というのは、どのようなことをされたのでしょうか。

村杉 これはずっと以前からの最大の懸案として、昭和二十年代にできた労働協約がそのままあったんですけれども、企業観や労使関係観を明確に定義づけようということがあったのです。それを協約の前文として作ろうという試みがありました。それがこれです。

梅崎 昭和四十九年に新しい労働協約ができたわけですね。その前文は元石さんからいただいた資料に載っています。

村杉 この文章を作るのに、三年から四年ぐらいかかっているわけです。最初の段階では我々自体がまだ政権を担えていませんので、ある

程度これに近い文章はあったんですけども全然相手にされなかったのです。というのは、企業の発展の中で労働条件の向上を図るというくんだり、労使はパートナーであるというくんだり、それから相互の信頼に基づいた、といった部分が、そう簡単にまだ経営を信用できないと。それから企業の発展の中で労働条件の向上を図るということは、労働条件が結構うまく丸め込まれる可能性があるとかですね。それからパートナーではないと。やはり労使は平行線のようにあい交わるものではないんだと。それはお互いにしようがないから接点を見つけるだけであって、本来は平行線なんだと。そういう考えですから、これは三年がかりでできたものです。

**梅崎** これを作っていく過程としては、労働組合の側がまず原案を作るのですか。それとも人事部側と一緒に作るのですか。

**村杉** 会社がある程度原案みたいなものを出したと思います。それがたたかれて、いろいろもまれて。一つ一つがそうなんですけど、組合は、人間性の尊重なんだと、何で組合が合理性の追求を図らなければいけないんだというわけです。この一、二、三すべてが三年前は真っ向からぶつかったんです。これが、まさにあの三原則の底流に流れる生産性の理念だったんですけれども、協約にあるこういう考えがなければ、あの三原則というのは、なかなかお互いに協力協議するとか成果を公正に配分するとか、そういう考えにはならないと思いますね。経営としては、なにしろ文章の「てにをは」も含めて、この考えを入れないかぎり労働協約は一切結ばないという強い姿勢でした。

**梅崎** 原案から微妙に言葉を変えていかれたと思います。具体的にはどのようなしたのですか。例えばパートナーという言葉も、もともと別の言葉だったのがパートナーになったとか、また、「企業の生産性

向上の中で労働条件の向上を図る」というのはちよつとまずいので発展に変えたとか、文章がもまれていく過程についてお聞きできますか。

**村杉** この一、二、三はその後はそのようなには……。いわゆる組合のリーダーが変わった段階では結構受け入れられた感じだったと思いますね。

**梅崎** 文章を変えずに押しきれたということですか。

**村杉** 組合の意向として入ったのは、上の「一人一人の成長」ということです。最初は「味の素株式会社と労働組合とは企業の発展を通じて」というところに「一人一人の成長と企業の……」というのを入れたり、「企業の継続的発展を通じて社会に貢献する」という部分に、この「企業を構成するすべての人の豊かで実りある人生の実現」、これが組合の挿入した言葉です。ただ、この一、二、三はもう我々の陣営というか、この段階ではこの考え方はあまり違和感がなかったんですけれどね。

### 組合選挙

**藤村** 一九七一年に立候補されて通りますね。そこから専従になられたのですか。

**村杉** 専従になったのは一九七三年です。

**梅崎** 七三年に立候補されて通られたあと。

**村杉** ここに書いていないのは、川崎工場労組の役員になったことです。

藤村 ということは、七三年に専従役員になられて、その前の選挙に立候補したのは川崎工場労組の執行委員ですか。

村杉 そうです。まだ単一化前ですから川崎工場労働組合執行委員です。

藤村 では二年間は非専従というかたちで、会社の仕事も当時は研修担当だったのですか。

村杉 いえ、離れました。現場にいきました。執行委員が勤労課にいてはまずいということ。今の味の素を支えている「ほんだし」という風味調味料があるんですけども、その工場ができて、これが一八〇人ぐらいの新しい工場で、各職場から外人部隊が集まってできました。そのときに行って、そこに女性が六〇人ぐらいいて、そこでQCサークルの手伝いをやっていました。ですから、ほとんど会社の仕事をそのころからやらなくなってきたんです。

藤村 労働組合の役員の任期は二年ですね。

村杉 この当時は一年でした。

藤村 では、一九七一年に立候補して当選して、次の年もまた選挙があつて当選されますね。次の年はわりと楽々と通りましたか。

村杉 次の年はいろんな人が応援してくれるようになって、トップで入ることができました。最初が一〇人中四位です。

藤村 さらに、その次の年も選挙でお出になつて。

村杉 兼任しまして、その次の年は連合会の組織部長で、支部の役員から連合会へ出ました。

藤村 ということは、選挙は川崎工場の中であつて、そこで当選をしてから執行委員になられた。そのときに専従になられた。

村杉 そうです。そこから専従です。

藤村 それで連合会の組織部長を兼務されるのですね。

村杉 そうですね。

### 経営側の窓口

藤村 当時、このような労働協約の改訂の窓口になつていた経営側の方はどなただったのですか。

村杉 昭和三十九年に味の素に入った人で、元石さんの大変な親友でした。ただ、この人は早く亡くなつてしまふんです。最若手で人事課長に抜擢されて内示をもらった数日後に急死されました。

藤村 お話は伺いました。元石さんは、非常にがっかりしたとおっしゃっていました。

村杉 それは、元石さんは大変な……。年代的にもちようどその人と私との間が元石さんぐらいの年代ですから相当ショックだったと思います。ある面では先程言った稲葉さんを支えていた非常に優秀な人でしたけれども、その方は当時人事部の労務にいらつしやいました。

藤村 お名前は何とおっしゃるのですか。

村杉 小倉さんと言ひまして、税制調査会の会長をやつていた小倉武一さん（註4）のご子息です。

梅崎 その方が人事部のスタッフをされていたのは何年ごろですか。

村杉 労働協約を作つてるときですから、一九七三年ぐらいから人事にいかれたと思います。ですから、ほとんど事務折衝はその人と私がやりました。あとは連合会の事務局長と人事部長ですけれども、実

際の文書作りはその人とほとんどやりました。

藤村 言ってみれば、窓口の二人は両方とも生産性運動のことをよく理解している二人ですね。会社側はそのことに意見の統一ができていなければならない、今度は労働組合の方にそれを納得させていかなければいけませんよね。その役割は村杉さんがおやりになったと思うのです。

村杉 そうですね。私だけではなくてももちろん山本委員長や中石副委員長、白井書記長がいましたし。

### 労働組合内部での調整

藤村 会社側といろんな交渉というか事務折衝をなされて、今度はそこで決まったことを組合の内部でどうやって理解させていったのですか。

村杉 これはですね、当時、山本さんが出たことよって、水面下で四日市の東海工場のメンバーとか九州工場のメンバーとか、中央研究所や本社、営業支店といったところの志を同じくするメンバーでしょうが、非公式にいろいろ会っていたわけですね。ただ、それまで川崎工場出身の委員長はさせないというので、この二年間は江頭さん（今の社長です）、佐久馬さんの二人が本社の組合長かつ連合会委員長でもあったわけですね。このときが川崎がある面で本社とか営業あたりのメンバーからは非常に嫌われた時期ですね。ですから、最大の組織でありながら委員長にさせてもらえなかったんですね。それで山本さんになつてからすぐ、山本であればということで連合会も委員長を認められたわけ

です。

梅崎 本社とか営業の人は、どちらかというと社会党や共産党寄りの人が多かったのですか。

村杉 いや、少しはいたと思いますが、労働組合運動に政治的イデオロギーをもちこむべきでないというのが大勢でした。

梅崎 なるほど。だからこそ他の事業所は結束して川崎にリーダーシップをとらせなかったのですね。

村杉 なにしるそういう政治的なものを持ちこむのはまずいというメンバーでした。当時は、工場がストを起こしてものが売れないとか、そういう企業が結構あったんですね。ですから、川崎工場のイデオロギーにかたまつたああいいう組合役員にリーダーシップをとられると、元も子もなくなるといのが結構あったんです。確かにそういうのはまずいと思っていたメンバーがずっといたことはまちがいないのです、他の事業所でも、今の川崎のようなリーダーシップは問題だとか、左翼的な労働運動は、という意見があったのです。だから、そういうメンバーが、この山本さんが委員長になったときに彼を支持したわけですね。もう当時は、一つの事業所を除いてほとんど山本さんを支持するというメンバーでしたから。

ですから、川崎と中央研究所と九州工場が、やはり左翼的な運動は強かったと思います。ただ、そのときにリーダーを取るのはいわゆるグループになります。中央研究所でも、山本さんが委員長になったことに符合して執行部の大勢は入れ替わってきますから。ただしイデオロギーでは、もちろん組合員のまだ半数近くは、そういう労使関係観を持ったメンバーでしたから、労働協約の交渉をやるたびに、それを組合で報告すると結構反発が多くて。



それで、この労働協約に生産性理念を入れた最大のものはこの前文になるわけですが、もう一つ加えると、私たちがねらったのはやはり労働協議制なのです。それまでは工場協議会とかそういう名称で、団交か何かよくわからないようなものだったんですけれども、生産性に関する問題について、労働協議会を作ること労働協約に盛り込んだのは初めてなのです。それが生産性理念を労働協約に盛り込んだ最大の部分だと思うんです。我々は労働協議制をきちんと導入することによって組合の存在を確固たるものにしたかったのです。

藤村 ちょうど組合の内部で勢力の交代があるわけですね。当時の川崎の執行委員は何名だったのですか。

村杉 一三名です。三役と執行委員が一〇名です。

藤村 一九七一年に村杉さんが執行委員になられた当時、生産性運動に理解を示すグループは、一三人のうちのどの程度だったのですか。

村杉 私がなったときは、組合長は社会党の黨員で、副組合長が山本さんで、書記長も我々と同じ考えを持った人でした。あとの執行委員は、五人がそういう生産性を理解する人で、その他、共産党系が二人、社会党系が三人です。ですから、執行委員は五対五ですね。数では七対六ですが、組合長を取られていますから、それでもやはりだめでしたね。

藤村 その後、生産性のグループが多数派になるのは一九七二年ですか。

村杉 そうです。多数になったのは、その翌年ですから七二年です。

藤村 しかし、多数になったとはいえ、やはりもともとの左翼系の人たちは残っていますね。

村杉 三人ぐらいですかね。

藤村 そうすると、執行委員会で議論をすると、相当厳しいことになりですね。

村杉 はい、議論になります。

藤村 こんな前文なんて認められないという意見はもちろん出たと思うのですが。

村杉 もちろん出ます。それから共産党は、当時は工場の正門前で共産党弁護士と党川崎市委員会が来て、味の素は最近労働協約を全面改訂しているけれども、労働者にとって改悪の交渉をやっているということバンバン、バンバン宣伝カードやっていました(資料二参照)。

藤村 それに対しては、どのような対抗措置をとられたのですか。それに対して何もしないと、組合員は「やはりそうかな」と思っていますね。

村杉 はい。だからそれはもう毎日のようにビラを作ったり、あるいは掲示板に主張をしたりしました。いわゆる労働組合というのは、政党とか企業に関与される存在ではない、それを政党の名において、一企業労働組合の取り組みに対して口をはさんでくるのはまさに不当な介入であるということ、バンバンやりました。それから門前に行つて相当つばぜり合いをやりましたね。そうすると、弁護士が出てきて、向こうの方が弁が立ちますからね、表現の自由とか何とか言つて、憲法論を持ち出してね。そういうことは何度もありました。

## 賃金と身分差撤廃で組合員の支持を得る

藤村 その場合、いわゆる言葉の応酬があるのでしようが、そもそも一般組合員がついてこなければ意味がないですね。

村杉 そうですね。

藤村 生産性運動に対して、「これがいいのだ」と一般組合員が思うようになったのは、先程の研修をどんどんやっていたからということですね。

村杉 その一方で、会社がやっていたということはありませんね。

藤村 それから、この路線は自分たちにとってプラスになると組合員が感じないと、やはりそちらに移っていけないと思うのです。生産性理念の方に味の素の組合をもっていく方がいいのだと、組合員が実感できるようなことは具体的に起こっていったのでしょうか。

村杉 それは、例えばベースアップが一番いい例だと思います。それは会社が背伸びした部分もあると思いますけれども、山本さんが委員長になったときの最初のベースアップは、一発満額回答というかたちで会社が出してきています。パートナーに賭けるといふ姿勢を、経営者が打ち出したのだと思います。このときのベースアップが……。

梅崎 一万四〇〇円から一万六六三〇円までポンと跳ね上がりますね。

村杉 一万六六三〇円、次は三万……。これはちょっと異常な時期ですけれども。

藤村 狂乱物価のときですね。

村杉 それから、時間短縮や定年延長問題が急速に進展します。時間短縮で、月一回の週休二日制から隔週週休二日制に移行しました。それから人事制度においては、職種等級制度を導入することによって、身分制と言われるものをかなり撤廃するということをしたわけですね。

藤村 いわゆる職員、工員の身分制ですね。

村杉 工員、職員、雇員というのは大卒で、雇員は高卒の事務技術系で、あとは現場が工員ですね。それで賃金カーブが交わらないというか、十八歳で入った賃金は、工員がこうで、雇員がこうで、職員が二十二歳でこういくと決まっています。それぞれの賃金カーブは絶対に交わらない。ですから評定をやってもある範疇内ではいかないよというわけです。ごくごく特進で一部の人がさらに上の賃金カーブに乗っていくことはあっても、基本的には五十五歳まで、相容れないわけです。このような賃金体系を変えていき、一応これが従来の工員カーブなのですけれども、頑張った人は雇員のカーブまでいけるとか、新しい体系にして、優秀な人間は職種転換をさせるとか、昇進のピッチを上げるとか、あるいは班長も二十代前半ぐらいの人を思い切って登用するとか、そういうことを行いましたね。

ですから、やはり会社は、結果的に組合の運動をサポートしたのだと思いますね。こっちの運動の方が会社がより聞く耳を持つなど思っただけです。

藤村 つまり、自分たちの労働条件はこちらの路線の方がよくなるということですね。

## 経営側の意見と組合内の政権交代

梅崎 当時の味の素の社長もこの生産性運動には理解があったわけですか。

村杉 はい。

梅崎 社長は鈴木恭二さん(註5)ですね。そしてそのあとの渡辺文蔵さん(註6)の時代にも生産性運動に非常に理解があったわけですね。

村杉 そうです。やはり山本さんになってから、社長とのトップ会議などの場を作ったりしましたから。

梅崎 一般的に民主化同志会のようなグループが組合の中で大きくなってきたときに、経営者側では第二組合を作ろうと働きかける人が多くだと思うのです。生産性本部の方はどちらかというところを割ることに対しては反対されているのですけれども、味の素ではどのような意見が起こっていたのか、ご記憶にありますか。

村杉 昭和四十六年、四十七年ごろは、何回選挙をやっても、私たちがまだ大勢をなかなか取れない。その前に民主化同志会がもう五、六年取れていない。そういう中で結構あせりが出てきて、そういう議論も組合内部ではありました。しかし、会社にはそういう考え方がほとんどなかったように思います。組合内の同志の中も組織内で政権を取っていいこう、奪おうというのが大勢でした。確かにこの時代は、なかなか勝てなくて分かれた組合が結構ありますね。

藤村 そうですね。お話を伺うと、非常にスムーズに政権移行が起っていきまますよね。一九七一年時点ではまだ少数派ですが、それが七二、七三年と明らかに変わっていつていますね。

村杉 そうですね。だからストライキをやったことで、大勢はまずちよつと離れたんじゃないかと思えます。そこから共産党系や社会党系に対する支持率はかなり衰えたものの、かろうじて二、三年、組合長のポストを取り続けた。その中でもストライキを打った組合長は完全に支持を失ったので、それよりちよつと右寄りのリーダーが握っているんですけどね。ですから、どっちかというところ、ストライキを打ったときは共産党系が一番力を持っていたのですが、そのあと組合長は社会党員になりましたから。

梅崎 すると、Fさんが社会党系、Nさんが共産党系で、Nさんの前委員長がFさんですから、そもそも共産党系と社会党系が組合長の座を争うというかたちになっていたわけですね。共産党時代にストライキが起こって社会党系に組合長が移って、そのあとは生産性運動の影響を受けたグループが、山本さんの代に委員長をようやく取ることができたわけですね。

村杉 そうです。

## 労使協議会の設置

藤村 次に、労使協議会のお話に移っていききたいと思えます。先程ちよつとお聞きしましたが、労使の間で話し合いをやると、以前は団交

のようになってしまっていたのが、労使協議制という生産性運動の一つの重要な柱が具体的に入ってくるわけですね。それはいつごろになりますか。

村杉 この労働協約を改訂した一九七四年の九月以降に労使協議会が正式に発足します。そこからが暗中模索で、中央労使協議会と支部労使協議会を作って、まず何をやるかという、変な話ですけどもね。一応きちっとした協約は作ったけれども、では具体的に何から始めるかということでもやり始めたのです。今日でもずっと続いていますか、やはりまず経営の三か年計画に対する共有と提言です。

藤村 労使協議の場に出るメンバーはどのように決められたのですか。

村杉 メンバーはもちろん折衝で決めたいんですけども、まず当時は、現在もそうですけれども、社長がコアメンバーにはなっていないんです。ただ年に二回ぐらい、三か年経営計画のときとレビューみたいなときには出てくるようになりますけれども。会社もそこは何となく……。我々は、絶対にトップは出るべきだという話をしていんですけども、結局は副社長をトップにするということでも決着して、それ以来ずっと副社長が会社側の代表になっています。

藤村 副社長は複数いらっしゃるんですか。

村杉 うちの場合には一人です。

藤村 そうですか。それでは、まさに社長の代わりですね。

村杉 副社長は歴代、工場経営の人がなっている場合が多いのです。ですから、どちらかというとう工場長を経験したとか研究所長を経験した人とか。そういう面では、労務管理などで苦労した、もつとたどれば若いときに現場の課長をやったとか部長をやったという人なので、

副社長は労使関係観を持っているのです。

藤村 労働組合として、社長に出てきてほしいというのは、当然の要求だと思うのですけれども、会社側はなぜそこをしぶったのでしょうかね。

村杉 うーん、そうですね。やはりファイナルな立場の人ですから、そこで言質を取られるのが嫌だったんじゃないですかね。

藤村 直前までの苦い思い出がありますからね。

村杉 そうですね。それから、やはり経営というのは最終的には経営会議等で決める部分だというのがありますね。

藤村 副社長を代表として、その他の会社側のメンバーは何人ぐらいですか。

村杉 一応、労働協約では、団体交渉は、左翼的労働運動時代の団体交渉というのはいもうわけがわからなくて、集団団交みたいな感じでして、オブザーバーと称して組合が一・五倍ぐらい来るわけです。

藤村 動員をかけるのですか。

村杉 それで、後ろから「おかしい！」とか何とか言って合の手を入れるような、そんなことをやっていたのです。新労働協約では団体交渉は、やはりびたつと同数でいくことにしました。ただ、労使協議会は、お互いの承認によって人数は変えていなくても、当時は、一応、双方一五名以内ということでした。たまたま中央執行委員が一五名だったので、それに合わせてもらったということなんです。

## 生産性本部の紹介で参考にした会社

藤村 おそらく初めての試みですから、何をどうやっていいのかよくわからないわけですね。そのときに、例えば他の会社の労使協議制を参考にしたことはありましたか。

村杉 それは結構ありましたね。ずいぶん前、私たちが執行部に入ったころから元石さんなどによく教わりました。北辰電機さんとか、日本航空、全日航労組ですね。それから本州製紙、鐘淵化学とか。特に鐘淵化学さんは結構参考になりました。それから三菱化成さん、日本鋼管さん、新日鐵さん。なぜかトヨタさんとか日産さんはないですね。三交代部門もなくて、かなり産業として離れていたからでしょうか。

藤村 実際にそういう会社の組合に行かれて、組合の執行委員の方々の話し合いをお持ちになったのですか。

村杉 はい。労使調査団みたいなものも作って行ったこともあります。藤村 その調査団は、味の素の方は労使が一緒に行って、向こう側も労使が出てきたのですか。

村杉 はい。それから組合独自でも行きました。かなりのところにお世話になりましたね。

藤村 その中で一番参考になったのはどの会社でしたか。

村杉 当時は鐘淵化学さんでした。それから北辰電機さんです。

梅崎 労使協議制のやり方について、他の会社はわりとオープンでしたか。

村杉 それは三か年計画も当初はあまりオープンにしなかった雰囲気があったんですけれども。

梅崎 味の素の会社側もそうでしょうが、本州製紙や鐘淵化学は自社の内部情報を流してくれるものなのでしょうか。

村杉 それは結構、教えてもらいました。元石さんが間に入ってくださったからでしょうかね。単独で行ったらだめでしょうが、元石さんは鐘淵さんのことをよく褒めていらつしやいましたね。

梅崎 少し話がずれるかもしれませんが、元石さんは村杉さんとお会いになるとき、組合の事務所に直接訪ねていくことはできないですよ。そこにはまだ執行委員として共産党系の人もいるわけですから。訪ねて行ったら「お前、何しに来た」という人もいたわけですよ。

村杉 山本さんが委員長になったときには全くフリーになりました。執行部も全部総入れ替えになっていきますから、変なのはいませぬので。その前までは組合の中ではほとんど接触はないです。ですから、生産性本部に通いました。あの坂が長く感じましたけれども、勉強不足を痛感していましたから。

梅崎 村杉さん自身が元石さんのところに行かれたのですか。

村杉 組合役員の同志と一緒にいたりしました。そこでいろんな人を紹介いただきました。連合の会長になられた芹田（甚之助）さん（註7）は、加藤譲治さんに紹介していただきました。加藤譲治さんにもずいぶんお世話になっています。厳しさの中にあたたかさのある指導をいただきました。

梅崎 加藤さんにもインタビューをさせていただきました。

村杉 ああ、そうですね。

## 労使協議会の運営方法

藤村 最初は経営側が、労使協議会で三か年計画について細かいことまでなかなか教えてくれなかったのはなぜでしょうか。生産性運動をお互いに理解をして、労働協約も変えたけれども、会社側としてはまだおっかなびつくりというところがあつたのででしょうか。

村杉 そうですね。やはり役員はある程度信じているけれども、どのようにそれが流されるのかということがすごく気にかかつていたと思いますね。

藤村 労使協議会は毎月おやりになっていたのですか。

村杉 当時は毎月やっていました。今はもうかなり……。中央労使協議会と支部労使協議会です。

藤村 それぞれ毎月ですか。

村杉 はい。ですから四十九年九月にスタートして、私が委員長のときに一〇〇回記念をやっています（資料三参照）。

藤村 一九八六年九月以降ですね。

村杉 はい。一九八八年ぐらいだったと思いますけれども、川崎の労働会館に四〇〇名ぐらいの組合員を集めました。中央労使協議会一〇〇回記念講演会というので、私と副社長が最初に二十〜三十分しゃべって、そのあと深沢部長に二時間ぐらい、これからの労使関係という感じで話していただきました。あの話はすばらしかったですね。

藤村 そのときのパンフレットや資料は残っていますか。組合誌の中

に入っていますか。

村杉 組合誌の中に入っていると思います。機関誌にたぶんあるんじゃないかと思えます。ちょっと調べてみます。

藤村 お願いします。村杉さんはその一〇〇回全部にお出になつていらっしゃるわけですね。

村杉 全部出ているんですよ。このときはなぜか二日酔いにもならず（笑）。私は副委員長が長くて、六年やっているんですが、そのうちの後半四年が中央労協の担当でしたので。一九八〇年から六年間、副委員長をやっていますけれども、中央労協の担当を当時の中石書記長と一緒にやりました。事務折衝とか、全部、筋書を打ち合わせするんですよ。その後、書記長が委員長になったので、私が副委員長で四年間いゆる司会役をやっていました。

藤村 司会役は会社側と労働組合側の両方から一人ずつ出るわけですか。

村杉 一応、組合が恒例でやっていました。

藤村 一九七四年に労使協議会が始まったときからそのようになっていたのですか。

村杉 そうです。大体そうでした。

藤村 一回の労使協議会ほどのくらいやるのですか。

村杉 二時間から三時間ぐらいです。だから、会社側でブーブー言う人もいましたね。というのは、メンバーそのものが、本社はもちろんのこと副社長とか、生産、経営企画室長、生産技術部長、財務部長、人事部長、あとは研究所長、工場長、それから東京、大阪の支店長、大体そういう顔ぶれなのですが、工場の問題になると、支店長なんかはもう眠くなってくる。そのうち営業部会と工場部会に分けました。

全社的な三か年計画のような横断的なものについては中央労協でやるけれども、営業問題は営業部門で特化して労使協議をやる。工場は工場でやる。副社長ではなくて、今度は営業担当の専務がヘッドになって、営業部の全支店長が出て、こっちも全支店の執行委員が出て、というかたちに変容しました。いまだに後輩は運営に苦勞していますね。

## 「ジャンプ25運動」始まる

藤村 一九七四年九月に始まって、大体労使協議会のかたちが定まったのはどれぐらいのときでしょうか。

村杉 ジャンプ運動というのを一九七八年以降、二年間かけて全社的運動でやるんですけども、ここが労使協議会が一つのステージアップした時期ではないかと思えます（資料四参照）。中央労使協議会をただ意思疎通をしてやっても、もう一つ何か労使協議制というのが企業の体質強化なり労働条件向上のベースになっているという実感が持てないという雰囲気があって、当時の人事部長なども結構考えていただいた人で、何とかこの労使関係をツールにして体質改善をここから発してやろうじゃないかという感じになったんです。当時、うち自体もオイルショック以降業績が低迷していて、少し経営戦略も変えなければいけないと。それは、資料の川崎工場のところを書いてありますけれども、昭和五十一年にオイルショックがありますね。その下に新製品・新事業の戦略的展開というのが書いてあります。要するに、経営戦略も変え、労使関係ももう少し実質的に力を持って、企業体質

の改善なり労働条件の向上に結びつけていけるようなものにもっていかうということ、それで議論して出たのが、この「ジャンプ25」という運動なんです。ですから、これは労使が全社的に取り組んだ唯一の生産性運動です。

藤村 そのときに生産性本部が果たした役割はどのようなものだったのでしょうか。最初は生産性本部の指導を受けながら、労使ともにおやりになっていきますね。一応、新しい労働協約ができ、労使協議会も発足し、労使協議会のやり方についてもいろんな情報提供や情報交換をなされて、一九七八年に「ジャンプ25」運動が行われる。そのあたりで生産性本部のかわり方がどのように変わってきたかについてお伺いしたいのですが。

村杉 そういふ部分では、この辺から生産性本部の影響がちょっと薄らいできたように思います。やはり生産性運動をリードしてきた会社側のメンバーが、経営からちよつと離れていくんですよね。離れていくというか、異動されていく、あるいは関係会社に行かれるわけです。稲葉さんなども、味の素ダノンという会社ができてそっちの方に行かれるとか、いわゆる労使関係の立て直し草創期の人たちが、労使関係の当事者から退かれるわけです。ですからこの辺からは、これは元石さん自身も感じられているかもしれないけれども、味の素はやや独自に動きだしたという感じがあるんじゃないかと思うんです。

つまり、経営も独自の研修をやり始めるし、生産性本部の委託研修もなくなってくる。ただ、労働組合は、生産性本部の元石さんとか加藤藤治さんとか、そういう方とおつきあいは続きました。組合の執行委員研修では生産性本部の講師にお願いをしましたね。そういうことは組合では続いていました。

梅崎 経営側と生産性本部の関係が薄くなっていったってしまっただけですか。

村杉 もう自力で動けるといふ感じになってきたのだろうと思いません。

梅崎 そうすると、このジャンプ運動というのは、生産性本部の理念は引き継いでいるのですが、新たな経営陣によって進められたということですか。

村杉 副社長、人事部長は残っていましたが、あとはかなり変わっていました。

梅崎 そのようなジャンプ運動、それから三か年計画が進められる中で、労使協議会ではどのようなことが労使の議論の論点になってくるのでしょうか。

村杉 この運動自体が、五人の仕事をして四人でやるという、実に簡単な運動なんですよね。ですから生産性は四分の五で一・二五になる。それで「ジャンプ25」と言ってます。生産性を二五パーセント上げると。

藤村 それで「25」なわけですね。

村杉 それで生み出した一人を新しい事業に投入する。

梅崎 配置転換ですね。

村杉 はい。そのときには、先程言いましたように、新製品・新事業を戦略的に展開していこうという時期でありまして、今と違って事業を特化していこうというよりも、どんどんすそ野を広げていこうという時代でした。ただ、そこに新規採用をしないでみんなやっていくということなんです。その当時、一九七八年八月に、私は支部長で川崎工場に戻ります。この「ジャンプ25」のときです。この二年間だけ川崎工場にいて、そこで川崎におけるジャンプ運動をやるんです。で

すから、当時は毎週のように送別会をやっていましたね。

藤村 人が減っていくのですね。その人が別のところに異動して。

村杉 ええ。当時は飲料事業を作ったり、「クックドゥ」という新しい中華風の調味料工場を作ったり、フランスのダノン社とジョイントをして乳製品事業に着手したりして、多角化をさらに進めていたのです。販売部門も強化するというところで、現場の人を出向と販売に出しました。

### 「ジャンプ25運動」に対する組合側の取り組み

梅崎 五人の中から配置転換する人を一人選ぶとき、その基準について当然もめますね。やはり自分の仕事が変わってしまうことに対して、他の職場へ行きたくないという人もいると思うのです。そのことについて協議会ではどのような議論が起こったのでしょうか。

村杉 そのレベルは私たちが川崎工場で行ってきた具体的な部分なんですけれども。

梅崎 支部の協議会での議論になるわけですね。

村杉 そうです。そのときにはいくつか切り口を示していました。一つは目標の明確化を職場の目標にしました。二つ目は安全と健康です。三つ目は教育とローテーションです。あとは組織運営という問題ですね。二年間、この切り口でやっていきました。

いったいこの組織は何を目指して、自分たちの役割には何があるのかというのを、管理職がちゃんと職場に徹底しなさいと。今、置かれ



ている状況をきちつと把握、徹底しなさいと。これが一番目の目標の明確化です。全体におけるそれぞれの役割にみんなで考える場を作りなさいと。目標が明確なときに人はやる気が出てくるのだという論で、そういうことをやっているかどうかを職場委員や分会長にチェックさせて、それを執行部が吸い上げました。ある課ではそういうミーティングが持たれていないとか、そういうことを結構やりましたね。

二つ目の安全とか健康というのは、五人の仕事を四人でやるということでも当然少数化するわけですから、そういうときに安全への不安とか、健康面での問題が少数化する過程できちつと論じられているかどうか、あるいは問題点がないかということをチェックしました。つまり五人を四人でやるということは、どこかの職場で二人の仕事を一人でやるということが部分的に出てくるんですね。例えばあるアミノ酸を作る三階建ての建物で、今まで二人でやっていたことを一人で夜動かすということです。道路を隔てて向こう側にその職場のパネルがある中央管制室があるんですけども、ほとんどそこで三分の二ぐらいは夜勤をしていて、そこにも小さいパネルがあつて、そこでコントロールしたり、あるいは機器をパトロールしたりする仕事があるのですが、一人減らす提案をしてきたときにいろいろ議論しました。

これは機関誌にもかなり書いてありますけれども、複数でやっている状態を作れということです。一人でやっていない状態を作るには、一人作業でもまず声とか姿とかぬくもりといったものをキープしなさいと。そのために例えば計器室にカメラを入れて、その人がいつもその辺で動いているという状況を中央の班長が見られるという状態を作る。パネルにマイクを取り付けて、いちいち何かすることなく、好きなどきに向こうとしゃべれるし、冗談も言い合えると。そういうふう

に姿、声です。それからぬくもりというのは、班長は必ず一時間に一回は自らそこをパトロールするとか。そういう切り口でやりました。それらは一例ですけれども、少数化するときに必ずその工場の安全とか健康という問題が起これないかどうかというのを、担当執行委員にかなりチェックしてもらってやりました。

三つ目は、五人を四人でするわけですから、当然スパンが拡大するわけで、そのスパン拡大に伴う教育がきちつと行われているかどうかをチェックする。もちろんその職場に行つて、スパンを拡大するためどんな教育を受けましたかとか、あるいは自分自身どんな勉強をしましたかなどと聞きました。

あとは当然、工場内でも工場外でも、ローテーションを五人を四人にして一人を新しい職場に出すということなので、職場の管理者とすれば、結構頻繁に出さなければいけないわけです。そうするとノルマみたいになって、どんどん事務的になっていくことが一部にあつたのです。それで、実はこれについては他の支部の執行部とも連携をして、必ず出す側の管理職と受け入れる側の管理職に、なぜ出すのか、なぜ受けるのかということを各支部執行委員に聞きに行かせて、それが合致していないと労協で文句を言うことをしました。つまり、早く自分の職場は五人を四人にしなきゃいけないということで、雑になつてくるんですよ。いいことを言つて出す。最初のころは結構気をつかうんですけども、「A君も出ていった。B君も出ていった。あなたもこんな時代なんだからジャンプしなきゃだめだ」というような言い方をするんですよ。それで「向こうへ行つたらこういう期待があつて」と言うんですけども、実際に行つたらそんな期待は全然されないとか、仕事の内容がちよつと違ふとか、こんなケースが半年ぐらいたつ

て起きてきて、それでそういうことをしたわけです。いわゆるローテーションの三者チェックというのをやったわけです。出す側の管理職と受け入れる側の管理職の期待が一致しているかどうかを組合がチェックするということです。それと、本人が送り出されるときに何を言われたか、受け地に行ったときに何を言われたか、どういう役割の期待を言われたかです。

**梅崎** 本人の希望はどのぐらい反映されるものなのですか。ジャンプ運動が起きた当初、新規事業に挑戦したい人はかなりいたのか、それとも配置転換はあまりしたくないという人が大多数だったのでしょうか。

**村杉** 大多数の人が今のところにいた方がいいと。オイルショックも含めて企業が根底からいろいろ変わってきているというのをいかに……。一番目の問題をきちっと言っている職場は、従業員もスムーズに出ていきましたけれどもね。だから基本的には、家庭の問題とか健康上の問題とかそういうことを除いては、すべての人に対してそういう要請があったときにはみんな協力しようじゃないかという雰囲気作りを組合としても一面やっています。

**藤村** その場合、新しい職場は住居の移動を伴うものですか。

**村杉** そういうものもありました。営業なんかに行くときですね。

**藤村** そうですね。たぶん工場で働いていらっしやる方は基本的には工場採用ですね。そうすると、自分の近くにある会社だから勤めはじめたのに、ある日全く別の土地に動かないかと言われると、やはり抵抗感はとてもあると思いますね。

**村杉** 例えば、このときちょうど鹿島に工場を作ったんです。そこには二〇人ぐらい異動したんですけれども、結果的に今年、閉鎖しまし

た。残念ながらうまくいかなかったね。その人たちは横浜などに土地と家を持っていて、鹿島に骨を埋めるつもりで売って行ったんですね。横浜の土地を売ったものですから大きな家ができてね。そういうケースもありました。

**梅崎** 組織運営についてはどのような問題がありましたか。

**村杉** 組織運営の問題はなかなか……。冒頭言いました目標がちゃんと一人一人の気持ちの中で自分のやっている仕事とリンクしているかどうかという問題もあるんですけれども、やはり十人十色というか、いろんな意見を持っているのは当然なので、そういう意見をフリーに聞くようにしました。我々の求める方向ははっきりしているんですけども、そういう中で不満とか疑問とか黙っている人がいないか、ちよつとよれていかないかとか。組合とすれば、また元の労働運動の考えにたきつけているのも当時はいたので、当時もうちは日本共産党味の素支部というのがちゃんとあって支部長がいたんです。私のほかにもう一人支部長がいて、そのメンバーがやはり外で集会をして、こういうジャンプ運動についてはこんな問題点があるとか、なかなか鋭いところを突いてきているので、そういう問題をラインの中で日常的に吸い上げていく。「ジャンプ25」が印籠みたいになるんじゃないか、そうは言ってもやつぱりこんなことはきついよねとか、ここまでやられちゃあね、というようなことを職場運営の中でちゃんと素直に言い合えるというか、不満を出すような場を作る。そういうことがなされているかどうかちゃんとチェックをする。もちろん組合もアンケートをとり、職場点検をやりましたけれども。

**藤村** このような川崎支部でおやりになっていたことは、川崎支部だけではなく、他の支部でも同じように展開されていたのですか。

村杉 そうです。五人を四人でやるというのはですね。

藤村 それに対する労働組合側のチェックも全社的に行われていたのですね。

村杉 かたちは違えても、いろいろ各支部もやっていたと思います。特にうちの方で影響を与えたこと、例えば他の横浜とか四日市とか九州に影響を与えたのは、一人勤務のところですね。これは他の組合にもなつて、いろんなことを提言したりしましたけれどね。他の工場の支部も三者ローテーションチェックなどをやっていたかどうかはちょっとわかりません。

藤村 当時の会社側の担当者は、うるさい執行部だなど思ったでしょうね(笑)。

村杉 そうだと思えます(笑)。執行部も執行委員クラスも、みんな結構若くて行動力があつたので、労使協議会が終わつたあと夜九時ぐらいに工場長の家に言い足りないことを言いに行つて、二時間ぐらいうまい酒を飲ませてもらつて帰つてきたこともありました。その方は大野工場長といつて一切酒を飲まないんですけれども、応接間にいいウイスキーがあつて、それを飲んで、文句たらたら言つて帰りました。工場長も大変度量の深い人で、紳士だったんですね。やはり組合の言うことをちゃんと聞かなくはいかんということで、管理職会議で言つてくれたりしましたからね。でも、ここを移つて行った人たちが今ちようど定年を迎えられる時期で、鹿島の件は私も忸怩(じくじ)たるものがあるんですけれども、今年の四月に閉鎖をしまして、定年の人はぎりぎりまでそこにいて、あとはそこでずっと過ごすという人もいますけれども、もう一回また川崎に戻る人もいましたからね。二十二年後にそうなるとは思つていなかったもので、それは結果的には残念です。

た。あとは現場でやっていた人でも、キャラクターが営業に向いているという人が多く工場から配転しました。現在はほとんどの人が全国で頑張っています。今は定年になるころですがね。

梅崎 中央労使協議会の中で、経営の三か年計画として事業の多角化が言われたと思います。その事業の多角化に対して労働組合側としてどのような意見をされたのでしょうか。

村杉 事業戦略そのものについては、基本的には大勢のスタッフを抱えて経営側が作るもので、例えば乳製品に進出するかそういうことを、「いや、乳製品はまずいんじゃないか」とは言いません。その事業戦略そのものについてはあまり。基本的には協力していくということですから、それに伴うやり方の部分で、人の配置の問題とか、そういう考え方をきちっと徹底しているかどうかといった切り口では言いましたね。中央でも同じような切り口だったと思うんです。新しい事業展開をしていくための教育をどうしていくのかとかね。

### 総務部・人事勤労部へ戻る

梅崎 略歴書に戻りますが、一九八六年九月に中央執行委員の委員長になられて、その二年後に労働組合を退任されました。その後、味の素本社の飲料事業部の課長になられますね。経営スタッフ側が変わるということですか。

村杉 経営スタッフというところではないですね。いわゆる管理職です。

梅崎 これはどのような経緯で変わられたのでしょうか。村杉さんの方で希望されたのですか。

村杉 山本さんが辞められてから次に中石さんという人が委員長になるんですが、その方が中心になり、単一化の後、グループ企業の労組協議会も作りました。これも、あまりいいのではないかと思うんですけども、古い資料で恐縮ですが、こういうグループの協議会の基本理念ということで、各社の組合と共有した中に「生産性理念の実践」というのがあるんです。これを一応、グループの組合との合意の中でも確立できました（資料五参照）。枠組みができたのと同時に、正直言って自分自身の運動のあまりなくなってきたというのもあって、後継者にも優秀な人材がそろってきたし、そのメンバーにバトンタッチをしたということで、べつに政変とかがあつたわけではありません。私のときに書記長をやってくれた城島さんが、今は民主党の衆議院議員をやっていますけれども、彼はなかなか優秀な人間で、そのあとは彼がずっとやってくれました。その後二代ぐらい続いています。

梅崎 組合運動を専従としてやってこられて、今度は会社の飲料事業部で働かれるわけですね。仕事内容は大きく変わりますけれども、それについて戸惑いはなかったのですか。

村杉 大変な戸惑いがありました。パニックになりました。

梅崎 一九七一年からずっと労働組合専従だったのが、仕事が変わるわけですね。

村杉 もう二十年近くなりますからね。ですから本当に鬱状態になりそうなきもありません。世界ががらっと変わって、こんな大きな範囲のことを言っていたのが、急にこんな小さな範囲の話になるんですね。一ケースをどこに持っていくかとか、売れない在庫をどうするか

とか、そういう話ですから。本当にパニックになりました。たまたま幸いなことに、カルピスの資本参加をするということになって、うちの飲料は閉鎖しまして、その撤退の仕事をやりながら終わったということなんです。事業を撤退する仕事を一年間やりました。

梅崎 一九九〇年に原材料部の副部长になられて、九三年には川崎工場の総務部の人事グループ長になられますね。

村杉 そうなんです。ここで新入社員のとと同じ職場に戻ったんです。当時は勤労課と言っていたんですが今は人事・勤労グループです。

梅崎 組合のお仕事と、飲料部、原材料部、総務のお仕事は違うと思うのですが、組合活動時代に培ってこられたノウハウが役に立つこともあつたと思います。特にこの総務人事グループ長のお役に立ったのではないかと思います。いかがでしょうか。

村杉 そうですね。特に私は原材料部にいた三年近くの間、当時コストダウンしなければいけないということで、グループの各社がやっていた購買活動をグループ購買ということで統合化をしたのですが、そのときの購買部門にグループの労組を結成したときの執行委員が多かったもので、スムーズにいったんです。これは、購買を取るとか、取られるとかという話になるんですけども、購買権を親会社に集約することによって豪快なコストダウンができるわけですね。すごい抵抗がある問題なんですけれども、それが比較的うまくやれたのは、やはりこういうグループの労働組合の役員をやったメンバーとのつながりだったんじゃないかと思えます。

ただ、こういう仕事は、やはりどうも向いていなくて、当時の一九九三年の六月に私がちょうど二十五年勤続の表彰（これは二十五年いればだれでも受けるのです）のパーティが本社であつたときに、人事

労務の担当の児玉専務から「もう五、六年たつから組合の役員の世代も変わっているの、もう一回古巣に戻りませんか」と言ってもらったんです。金もうけはうまくないということを見抜かれたのだと思います（笑）。組合をこんなに長くやっていましたものですから、川崎の支部の執行部が困るんじゃないかなと思って、私自身はちよつと抵抗を感じたんですがね。あまり古だぬきみたいなのが相手になると、全部古いことを知っているもんですからね。でも、もともとの新入社員のときの古巣ですから、「行くか」ということで行きました。

ここでは、ジャンプ運動とかそういうものはなかったんですが、それぞれの時代に企業体質改善のいろんな取り組みがありますので、そういう取り組みをいろいろやってまいりました。労使協議なんかも、自分の印象では私たちの時代と違ってすごく遠慮がちになったなという感じがしたんですね。会社の方がやや押し気味な感じでした。先生が前にもおっしゃったように、労働組合役員の素人化というのが、正直印象的でしたね。だから、そういう人に他の組合をいろいろ紹介をしたりしましたし、労使協議なんかも、当時の支部の書記長と労使協議の前に脚本を作るのに結構苦労しました。もう少しこのように言わないと、会社から軽く見られるよとか、逆にそんなことも言いました。僭越でしたが。指導というのはおこがましいですけれども。それは九州に行っても同じようなことでした。

梅崎 一九九六年七月から九州工場で総務部長をされました。

村杉 ただ、このときにはもう人事担当のグループ長が下にいましたので、私はむしろ工場のいろんな全体の問題なり対外的なことまで飛び回ることが多かったですね。この時代はあまり人事労務だけではなかったのです。

梅崎 二〇〇〇年七月に味の素健康保険組合の常務理事になられて、現在までそのお仕事を続けておられるということですね。

### 生産性運動は組合運動のバイブル

藤村 村杉さんのお話は非常によくわかっておもしろかったです。が、村杉さん自身にとってこの生産性運動は何だったと思われませんか。村杉 やはり組合運動の自分のバイブル、バックボーンですね。これはもう明らかです。何でやっているかというのは、こういう高適な理念がないと、なかなか人間というのは燃え続けられないのでね。それはやはりありますね。

藤村 ただ、このことは松尾（昭二郎）さんがおっしゃっていたのですが、生産性運動は日本経済が伸びているときには非常にうまく機能したのですが、二度のオイルショック以降の安定成長、低成長の中で、企業が生き残るためには人を減らさなくてはいけないという場面になったときに、生産性運動は大きく転回したわけです。ちょうど七〇年代の後半以降の話ですね。村杉さんが組合で中心的な役割を果たされたのが、まさに一九八〇年代だと思いのすけれども。バイブルとしてきた生産性運動がちよつと使いにくくなったなどお感じにはなりませんでしょうか。

村杉 いわゆる生産性は究極に雇用の拡大に結びつくという第一の原則が、ミクロ的な、自分の企業の間ではなかなかそうはいかないということですよ。結局、味の素の歴史も六〇〇〇人から現在は五〇〇

○人を切って四八〇〇人ぐらいになっていますから。ただ、国内グループとして見た場合には、当時八〇〇〇人ぐらいであったのが今はその倍ぐらいになっていますし、そういう部分では自分たちがやってきた運動というのは社会的に見れば雇用の拡大につながっていると思いますが、なかなかその辺がやっぱりみんなと話していても難しいところですよ。

この生産性運動のもう一つの側面というのは、やはり企業を構成する人が参加をして、それで企業の体質を強化して、その見返りで豊かな生活を送れるという図式で、それは変わらないだろうと思います。ですから、そういう部分を、きちつと今後とも生産性運動というのが使命として果たせるのではないかと思うんです。先生もよくおっしゃっているように、私がこの本を書いた原点はそこなのですが、どうもその側面が最近軽んじられてきていて、本当は安定していかないだろうと思うし、課題がすぐくあるはずなのに、どうも労使の意思疎通が形骸化して、やや弱まってきているのではないかと思えますね。どうも労働組合の顔が見えなくなってきたいるんじゃないかな。個別の企業の中ではですね。これはやはりちよつと問題だなと思います。その原則はもつとまじめに、きちつと今日的にやっていかなければいけないのではないのでしょうか。

藤村 どうも長時間ありがとうございました。大変役に立ちました。

梅崎 ありがとうございます。

〈了〉

## 註 釈

\*註・人物註の作成にあたっては、特にことわらない限り、以下の資料を参考にした。

N I C H I G A I W E B S e r v i c e 人物・人物文献情報  
(日外アソシエーツ社提供のデータベース)

<http://web1.nichigai.co.jp/>

(註1) 岡 潔(おか きよし)

明治三十四年四月十九日～昭和五十三年三月一日(七十六歳)  
奈良県出身。大正十四年京都帝国大学理学部数学科卒。昭和四年京都帝国大学助教授、七年フランスへ留学。十五年広島文理科大学を退職、和歌山の自宅へこもる。二十四年奈良女子大学教授。三十五年数学者として三人目の文化勲章を受章。

(註2) 大山 康晴(おおやま やすはる)

大正十二年三月十三日～平成四年七月二十六日(六十九歳)  
岡山県出身。昭和十年、十二歳で木見金治郎九段に入門。十二年将棋初段。二十七年木村義雄を下し、名人位を獲得して以来、名人位を通算一八期保持。五十一年現役にあつて、第一五世名人を襲名した。また同年から十三年将棋連盟会長をつとめ、のち最高顧問となる。平成二年棋王戦挑戦者となり、タイトル挑戦者の最高齢記録を更新。同年五月には前人未踏の通算一四〇〇勝を達成。先手三間飛車・後手四間飛車など、振飛車を得意戦法とした。

(註3) 福谷 正信(ふくたに まさのぶ)  
昭和二十三年～

東京理科大学工学部卒、慶応義塾大学大学院産業関係論専攻修士課程修了。日本生産性本部労働部課長を経て、立命館アジア太平洋大学教授。労働問題を専攻、人事、組織論をテーマとする。

(註4) 小倉 武一(おぐら たけかず) 旧姓・大井

明治四十三年十月二日～平成十四年二月十四日(九十一歳)  
福井県出身。昭和九年東京帝国大学法学部法律学科卒。昭和九年農林省入省。二十一年農政局農政課長、二十七年農政局長、三十一年食糧庁長官、三十四年農林漁業基本問題調査会事務局長を経て、三十五年農林事務次官。三十六年退官。農政課長時代には連合国軍総司令部(GHQ)の指令を受けて農地改革を担当、次官時代には農業基本法を手がけるなど戦後の農政改革に足跡を残した。米価審議会会長、農政審議会会長、アジア経済研究所所長、五十～五十八年日銀政策委員など歴任。また、四十九年から五期十六年間税制調査会会長を務め、元年四月から実施された消費税の導入を手がけた。

(註5) 鈴木 恭二(すずき きょうじ)

明治四十二年三月十八日～平成十年五月三日(八十九歳)  
神奈川県出身。昭和六年東京帝国大学法学部卒。第一銀行に入学。昭和十三年味の素本舗鈴木商店に転じ、本店支配人、二十三年取締役、二十四年常務、三十四年副社長、四十年社長、四十八年会長、五十年常任監査役、六十年相談役を歴任。日本リサーチセンター会長、日本ABC協会会長も兼任した。昭和四十三年藍綬褒章授章。

(註6) 渡辺 文蔵(わたなべ ぶんぞう)

明治四十年五月二十日  
東京出身。昭和五年東京商科大学卒。同年味の素入社。二十四年取締役、三十四年常務、四十年副社長を経て、四十八年から社長。五十六年会長となり、五十八年相談役。経団連常任理事を務めた。

(註7) 芦田 甚之助(あしだ じんのすけ)

昭和九年一月十三日  
新潟県出身。昭和三十一年早稲田大学教育学部社会科卒。同年ゼンセン同盟本部書記局に入る。新潟県支部長、石川県支部長などを経て、四十九年常任中央執行委員。五十三年書記長。六十三年(平成八年)議長。平成元年連合副会長、四年五月全労生(全国労働生産性会議)議長、五年十月連合会長代行、六年十月(九年九月)会長。友愛会議議長も務めた。



C. O. E. オーラル・政策研究プロジェクト

## 村杉靖男オーラル・ヒストリー

資 料

恐るべき会社の手先・民同

(昭和四十二年八月一日 週刊味労二五一号より)

近頃、民同とか民主化同志会などという言葉をよく耳にします。

私たち労働組合は統一と団結の旗の下に労働条件の向上に努めておるわけですが、この機会に民同とは何か、どのようなことを目的としているのか、過去日本の労働運動にどのような行動をしてきたかを解説して私たちの団結強化のための糧としたいと思います。

#### 御用組合を狙う民同

民同(民主化同志会)は一口でいうと、いままでの彼らが行なってきた行動をみると会社の別動隊として労働組合の統一と団結を破カイし闘えない御用組合にもっていくことを狙いとしております。

一口にこのように断言しても誤解を招くとまずいので始めに述べたように順を追っていきます。

組合員であるのに労働組合として最も大切にしななければならない統一と団結を破壊し分裂策動を行うという労働者として、人間として恥ずべきグループが日本の労働運動に存在していることは事実であります。

若干その歴史をさぐりますと、古くは職場防衛運動連絡協議会として、昭和二十一年よりアカ攻撃を主軸にして日立製作所、八幡製鉄、武田薬品などにおいて分裂策動、組合の弱体化を行ないました。

この運動はある程度の成果をあげることができましたが、その運動

自身、会社との結びつきで行ない、表面もつともらしく民主的労働組合の育成をとなえておりましたが、その破カイ的行動は良識ある労働者の反撃をうけ職防運動連絡協議会を解消し、新しく労組革新運動連絡協議会として昭和二十九年に発足させました。運動の基調はいかかわらず戦う労働組合に対しアカのレッテルをはり闘争至上主義を排し、労使協調を唱え分裂策動を行ないました。しかし、この運動も「英雄なき一三日のたたかい」をつづけ六、〇〇〇人の首切りを撤回させた三井三池、日鋼室蘭の首切り反対、近江絹糸の人権闘争など労働者のたくましい闘いにより学研同志会と名をかえざるを得ませんでした。

しかし、これらのなかで、王子製紙、三井三池の闘いのなかにおいて残念ながら彼らのために分裂させられ組合の敗北や、三池ではこの分裂により労働強化、保安無視になり大爆発により五〇〇人も尊い人命をうばわれたことを知っておかねばなりません。五〇〇人も人命がうばわれたことは人間として最低の分裂屋により起ったといっても過言ではないでしょう。

このような一連の害毒を労働運動にまきちらしながら昭和三十八年全国民主化運動連絡会議を結成しました。そして東洋高圧における民主化同志会、全造船の二八会、川崎化成の民主同志会、昭和電工の民主化同志会と数をあげればきりがありませんが、民社党、同盟会議の一部幹部と手を結び活動の基調を階級闘争による闘争至上主義を排し労使協調のもとに合理化生産性向上には積極的に取り組み、その成果配分をうける、これこそ組合民主主義を前提とした新しい労働運動のあり方であるとして暗躍しております。

そして民同は先にも述べたように労働強化、強制配転など合理化に

文句をいわない、賃上げなども会社から結果的にいただく式の御用組合にすることが狙いでありますが、この目的のために組合内の情勢を考えて、まずは執行部をにぎろうと考え、指導権をとると丸抱えになつていきます。

ですから組合の改選期には見かけはもっともらしいことを組合員に言いながら、勝たねばならんということからたいていの場合、会社から資金を出してもらい、職制を総動員して選挙を行ない、悪どくなる

と保証人を通してまで運動をします。

これで組合の指導権をにぎれば問題ないのですが、組合員が見破つて当選できないようなときには、その本性を發揮し、組合分裂をさせていきます。

悪いのは一握の民同 多くの人は義理人情でしぼられて

最近では東洋高圧、川崎化成、新東洋ガラスなどはよい例でありましよう。

さらに注意をしておかなければならないことは、

民同がはびこるのはアカがいるからだと言伝をする人がいます。東洋高圧の例をとりますと、いい悪いは別にして社会党支持の労組でありました。しかるに民同が分裂させたことは会社のいいなりにならず、闘う組合であったからです。ですからほんとうに組合員の願いを実現させるために闘う組合はすべてアカよばわりされ、分裂、弱体化を狙っています。

このような労働者の風上にもおけない民同のために、不幸にも分裂させられたり、弱体化させられた組合は職場の不平不満がくすぶり、明るい職場は暗くなり、物いえばくちびる寒しですべての労働条件が

低く抑えられております。このようなことは次号に実際川崎において民同により組織ハカイされた労組の現実で説明しますが、今回の終りに述べておきたいことは、民同でも悪いのはほんの一握であること、それにつらなっている人は真面目な人が多いが、おどしや義理でやらされている人が多いことも知ってほしいこと。さらには良識ある経営者は民同はかえって労使間に無用のマサツを生じさせると毛嫌いしている経営者もいることをつけ加えておきます。

## 全組合員に訴える

味の素川崎工場労働組合同年史（抜粋）より

昨日および本日の朝、工場門前において『日本共産党味の素支部』という名称を用いて、「赤旗」の配布、並びに労働協約を中心とした内容のビラ入れを一部の組合員等が行っていた。

これらの行動については、事前に組合に何らの連絡もなく、かつ認知はしていないものである。

特に本日のビラの内容は現在労働組合が民主的ルールに基づいて主体的に取組んでいる内容について触れており、労働組合の方針に沿っているか否かにかかわらず、明らかに政党の労働組合に対する不当な干渉であると判断する。

政党と労働組合とはそれぞれ目的も、組織形態も異なっている。労働組合自らの主体的判断に基づいて、政党と支持、協力する関係があるが、お互いに立入ってはならない領域というものがある。

労働組合は政党と異なり、個人個人の思想信条を乗り越え組合員の労働条件向上のために団結しているものである。民主的ルールに基づいて運営し、意志を決定し、行動をしてこそ、組織の秩序が保たれ真に統一と団結が生まれ、労働条件の向上ができると信ずる。

組合員のなかにはいろいろな政党を支持する者がいるが、もし、組合員が組合内でのあらゆる場を通じての論議を怠ったり、自分の支持する政党の方針に基づいて勝手に行動をしたとしたら、労働組合の統一と団結はもちろんのこと、労働組合は政党の下部機関の合同組織と化し、労働組合の存在すら否定されかねない。

以上のような理由を主としてとりあえず次のような処置を行なう。

一、日本共産党川崎南部地区委員会の責任者に対し、明らかに労働組合に対する不当干渉と判断するので、直ちにビラ配布を中止するよう申し入れた。

二、『日本共産党味の素支部』なる組織はいかなる組織か、その目的は何かなど明らかにしていく。

三、日本共産党に限らず、いかなる政党であっても、今後、労働組合に対して内部干渉をしたと判断したときは、政党に対して抗議を行なう。

組合員一人ひとりの良識ある行動を期待するとともに、目前に控えた七四賃闘に団結し執行部とともに労働条件向上のために邁進しよう。

昭和四十九年三月二十八日

味の素川崎工場労働組合

組合長

味の素中央研究所労働組合

組合長

## 中央労協第一〇〇回開催にあたって

## —経営側代表労務担当専務コメント—

中央労使協議会が単一組合結成直後第一回目をスタートして以来、今回で一〇〇回目を迎えることとなりました。この一〇〇回の労使協議会の歴史は、永年に亘り、今日の労使関係づくりに邁進してこられた労使諸先輩の努力の積み重ねであり、改めて敬意を表するものであります。

この中央労使協議会は、昭和四十九年に労使で確認された労働協約前文の理念の実践の場として、今日まで労使双方の立場に徹した切磋琢磨が行われ、労使共通の課題である「生産性の向上」に向けて活発な意見交換を積み重ねてまいりました。

これまでの歴史を振り返って見ると、第一回目を開催した昭和四十九年から五十年にかけては、折からのオイルショックをはじめとする環境の激変の中で、高度経済成長から低成長への移行時期でありました。そして、その後の第二次オイルショックもあわせて、低成長下の新しい経営の在り方、発想の転換が求められ、労使共にこれを冷静に受けとめながら新しい時代の要請に応えるべく論議を尽くしてまいりました。その中で、経営は、昭和五十年一月「長期経営基本戦略」を示し、さらに経営の基本姿勢の実現に向けて、毎年の三か年計画で具体的な施策を示し、その完遂のために、組合にも全面的な理解と協力を求めてまいりました。さらに、低成長、競争激化による既存商品の売り上げ鈍化の中で、全社をあげてのJUMP運動の実践などを通じ、

海外を含めた一層の多角化の取り組みが図られ、飲料、A D、医薬など新しい事業が展開されてまいりました。そして、その一方では、油脂部門、澱粉などの既存事業の見直し、撤退など新しい発展のための厳しい選択も行ってまいりました。

これらの決断と実践は、当社の経営を左右する大きな課題であり、一人ひとりの生活や労働条件にも大きな影響をもたらすテーマとして、常に中央労使協議会で真剣な論議を行ってまいりました。まさに、労働協約の基本的な考え方を具体的に実践していくべく、中央労使協議会は、その時々最大の経営課題を取り上げ、その方向性について労使の真の認識の共有と実践の決意を確認しつつ取り組んできたのであります。

また、一方、支店、工場の個別問題を論議する場として、必要に応じて、営業部門中央労使懇談会、工場部門中央労使懇談会を開催し、職場の実情に即したきめ細かい論議を行うと共に、さらにJS制度の改訂など、必要に応じ専門委員会を設置し、より専門的な観点から具体的な検討も行ってまいりました。

このように、労使協定制が、味の素の労使関係の中心軸であり、特に、中央労使協議会での論議を中心に、労使の主体的な取り組みを展開し、多くの問題解決を図ってきたと確信するところであります。

また一方、このような論議は、労使の信頼関係に支えられて初めてその実効をあげることができたのだと考えます。

即ち、労使双方が、相互の立場を十分尊重しつつ、しかも労使それぞれの立場に立って、将来の企業のあり方、労働のあり方を論議していくところに初めて、労使協議会が味の素労使の将来を創造していく大きな意思確認の場となりえてきたのだと信じております。

私自身、工場、研究所を通じての労使協議会の経験も含めて、この相互の信頼関係の重要性を度々実感してまいりました。そして、今後も、労働協約の前文の理念に基づき、基本的な信頼関係の上に立って行われる切磋琢磨が、労使協議会そのものの位置付けをより意味あるものにしていくことになると思います。そして、このことが、ひいては集団的な労使の信頼関係をより深いものにしていくのだと考えます。

このように、中央労使協議会が果たしてきた役割の重要性は組織の全員が認識しうるところだと思いますが、今後の当労使の課題の大きさを考えると、中央労使協議会をこれまで以上に重要な労使の認識共有の場としていかなければならないと考えます。今日、企業を取り巻く環境は益々厳しく変化し、その変化はさらに激しいものとなりつつあります。特に当社は、こういったうねりの中にあって、新たな成長に向けて大きな転換をしていかなければならない重要な時期にあります。また、企業環境の変化は、当然ながら、中央だけでなく各職場レベルにおいても様々な影響を及ぼし、一人ひとりの仕事の仕方そのものにも直接関わる迅速な判断がさらに求められるようになってまいります。従って、支部労協などの集団的な労使関係における正式な労使協議の場で従来以上にきめ細かい論議を行っていくとともに、日常の上司と部下との意志疎通を、さらに図っていかなければならないと思います。私は、今後は、この「個別的労使関係」とでも呼ぶべき個別職場での上司と部下の信頼関係を特に重視していく必要があると考えております。そして、このような関係が、開発型組織風土を醸成し、変化に柔軟に対応していける力強い組織をつくっていくのだと思います。

中央労使協議会第一〇〇回目を迎えて、労使協議会の会社側の責任者として、これまでの取り組みを改めて評価し、労使の先人の努力に敬意を表するとともに、激動する企業環境下での労使一丸となった取り組みのために、労使協議会を益々意義あるものにしていく決意を込めて、一言コメントをさせていただきました。

今後は、組合員一人ひとりの働き方、労働条件、労働環境等にも大きな影響を与えるテーマが数多く横たわっており、好むと好まざるとに関わらず、当社は、これらの課題にチャレンジしていかなければなりません。経営としては、なんとしてもこれらの課題を乗り越え新たな成長へとつなげていく覚悟でありますが、それは、従来にもまして力強い組合の協力無くしては乗り越えられないほど困難な課題であると思います。それだけに、今後は、労使双方の立場に立って、企業の発展と労働条件の向上を図るための最善の協議の場として、またこれまでも増して活力ある労使関係づくりの軸として中央をはじめとするあらゆる労使協議の場において真の切磋琢磨をしていきたいと思っております。

## JUMP運動各支部の取組み 本社編

味の素労働組合機関紙「あじゅにょん」第100号

1979年6月25日発行部分一部抜粋

本社のJUMP運動は

- ① 長計の実践
  - ② JUMP-25の完遂
  - ③ 本社の組織風土の改革
- の三つを柱に各職場でとりこんでいます。

## ① 長計の実践

従来の長計はともすると絵に描いた餅になりがちでしたが、今年度は中央労協と連動して長計の意義づけにポイントを置いてとりくみ、長計の達成＝構造改革の実践、つまり長計の六つの戦略基軸と長計プロセスアルファの利益目標とを、予算として折り込み、予算が三か年長計の初年度実行計画として位置づけられたことは大きな成果です。そういう意味からも先づ、この予算を達成することが構造改革の実践であり、「オイル25」「クリア115」「ジャンプ500」などをスローガンに全力投球しています。又、本部、他支部と「味そぼろ」「アルギンZ」「レツサンD」「シエフレ」等の新製品育成のためのフォローや販売力強化推進委員会への提言もしてきました。

しかし、未だ管理職からの長計のブレイクダウンが不十分であり、部目標、課目標、個人目標へつなげられていない点は今後の課題で

す。

## ② JUMP-25の完遂

数字上では達成できても、

イ、業務拡大への逃げがあり、既存部門の合理化進まず  
ロ、管理職と部下の問題意識の共有化に欠ける

ハ、横断的問題の共有化、協議、協力の地合いがない

ニ、権限委譲、機能分担の明確化、組織統合が必要

という本社の問題点の解決はされていません。職場では、仕事が増えているのに要員削減はキツイという声もありますが、単なる員数で「できる」「できない」「やる」「やりたくない」というのでなく、各部門の機能に照らしあわせ将来の目標を明確にし、その達成のために何をすべきかが互いに論議され、その課題に逃げずに、全力でぶつかり解決していきながら自らの自信、成長とするという風土づくりをめざしています。

人材の抱え込みを打破し、全社のコントローラーとして全社に影響を与えうる目標を設定し、その機能を発揮することが重要です。今後、長計に掲げられた「本社の簡素化」について注目していきます。

## ③ 本社の組織風土の改革

例えば、本社が「ご本社様とか呼ばれ、権威とか、立場とかで押しつけていることをお互いに協力しあって、好かれ頼られる存在になっ  
ていこうというものです。前述のような問題があっても「本社だけは特別」という意識ではいけません。このような組織風土の改革をJUMP運動の大きな目標としています。組合はスローガン「さわやか本

社あなたが演出、あなたが主役」を掲げ、互いを知りあう運動を進めてきました。

以上のJUMP運動の三つの柱は、互いに不可分な関係です。

忙しく、目標に追われ「職場をどうするか」「本社をどうするか」ひいては「全社をどうするか」という視点が失なわれがちですが、各職場でJUMP目標の中にこの課題を据えて取り組んでいます。

第一回のJUMP発表会も盛り上がり、管理職研修も終了、少しずつ進捗をみせてきています。今後とも、職場の具体的問題を取りあげながら運動を進めていきます。

#### JUMP運動各支部の取組み 中研編

―味の素労働組合機関紙「あじゅにょん」第100号

1979年6月25日発行部分一部抜粋―

#### 五十三年度中研ジャンプ目標

五十三年度の中研ジャンプ目標は①、新製品、新事業の戦略的推進。

②、研究の高度化。③、明るく逞しい集団づくりとオープンな運営、という三つの目標を掲げ、その具体的施策として、

一、組織改訂―油脂研究所の分離―。

二、目的基礎研究グループ（略称LK）の創設。

三、ジャンプ重点テーマへの要員の重点配置。

四、所外への要員抛出。

五、MP長スタッフの設置。

などを挙げました。

#### その成果は

その成果については、油脂研の分離については、人材育成と管理の一元化という狙い、即ち、油脂技術基幹要員の育成と技術、情報の集約一元化により、品質面でN社に追いつくという一次目標を達成し、油脂事業再構築にむけて、総合的技術水準の向上をはかっています。

また、LKの創設については「目的」という言葉がついている意味は、五年先、十年先の研究ではあっても、「象牙の塔」ではなく、当社の将来の新製品新事業にむけて、研究テーマを探そうというものであり、正にロマンの香りのする仕事です。今、性急にその成果を問う段階ではありませんが、着実にその思想は定着してきています。

#### ジャンプテーマ設定の成果は…

一方、ジャンプ重点テーマへの要員の重点配置については、昨年油脂研も含めて、一六のジャンプ重点テーマを設定し、その管理、運営を特殊化し、大きな勢力をかけてきました。

具体的成果は、レトルト食品としてレッツサンドの開発、合せ調味料として業務用Cook Do、新品種Cook Doの開発、TK戦略商品として業務用天然調味料五品種、冷食として三品種開発、新機能油脂としてシェフレの開発。さらには合理化研究分野では、NP I計画として、五十三年度約四億円の合理化。化成品TSでは、工場、支店との連携のもとに組織的な運営をはかってきました。

もちろん、この他にもジャンプテーマ設定によって、技術的目標を達成したもののや、研究ステージの前進により、新たな課題が明確になったものもあります。



また、ジャンプテーマ以外にも、アルギンZ、味そぼろ、甘口味液、医薬バルクなどの新製品開発を手がけてきました。

こうした新製品ラッシュは我々一人ひとりの心に「今こそ全社の期待に応えねば」という開発マインドが横溢してきたからと自負しています。

しかし、それ以上に、本社、支店、工場とのジャンプの連動がはかられてきたことがこの成果につながったものと考えます。

五十四年度も一一のジャンプ研究テーマを設定しました。その内容も紙面に書けないのは残念ですが、この一年の成果とそれを産み出した自信から、今年も必ず、アウトプットを創出できるものと確信しています。

我々のめざすものは：

一方、組合としては中研の運営方針あるいはジャンプ施策を実践するポイントは我々一人ひとりであり、個人に目が向けられた施策であるべきという観点から、これまでチェック提言してきました。即ち、我々のめざすものは、「働き易い、努力の報われる職場づくり」、「やればやっただけのことがある職場づくり」にあります。具体的には会社ニーズの中で、個人のやりたいことが思いきりやれ、その成果に対しては正当な評価がなされる、そういう職場風土づくりをめざします。

中研の五十四年度のジャンプ目標は①、新製品・新事業の開発及びプロセスの合理化研究の推進―重点指向・成果指向の徹底―。②、研究の高度化、総合化への展開。③、ジャンプ運動の継続的実践、を掲げ、七月施策として、その具体的実践、を掲げ七月施策としてその具

体策を検討しています。

組合は、ユニット制度見直しを通じて、ユニットリーダーのヤル気に焦点をあてた施策を提言しています。ジャンプ運動の取組みのポイントは一人ひとりにあり、「やればやっただけのことはある」を基本に、組合はジャンプに取組んでいます。

#### JUMP運動(工場編)

―味の素労働組合機関紙「あじゅによん」第99号

1979年6月5日発行部分一部抜粋―

#### K-1体制とCD-100(川崎工場)

すがすがしい初夏の陽射しをうけながら、川崎工場ジャンプ号は、汗をかき、そして拭きながらひたすら走り続けている今日この頃です。

川崎工場ジャンプは一言でいって、K-1体制の確立と、CD-100の達成にあるといえます。

振り返って川崎工場を考えてみると、いろいろ課題を抱えながら、また新しい課題を背負いつつ着実なる前進を遂げてきたと言えます。しかし、現状の組織に目を向けたとき、過去長きにわたり築き上げてきたものであるだけに、現状にそぐわぬ部分があることも事実です。こういった問題に対して積極果敢にチャレンジし、解決を図っていかうとの決意が、川崎工場ジャンプであり、その具体的目標がK-1体制の確立と、CD-100の達成です。

K-1体制の確立は、組織面から捉えたアプローチであり、CD-100は、コストを切り口として捉えた目標です。

K-1体制は既存部門を100人（スタート時点130人）で対応し、その取り組みから生まれた新戦力を、新製品や新事業の導入に振りむけることにより、川崎工場を拡大の方向に結びつけたという願いはもとより、①現状組織が細分化されすぎており情報伝達経路が複雑化している、②分業システムでコスト責任意識をもちにくい、③間接部門の直接部門に対する比率が大きすぎる、といった問題を解決していくことこそ重要と捉えています。そしてこの解決策を通して一人ひとりの意識構造自体もたくましいものにしていくことを狙っています。

また、C D-100は、コスト面から捉えた取り組みと書きましたが、これは三年間の総コストを一定にするためにあらゆる経費を含めて100億円のコストダウンを行うということです。

さて、この目標に対峙し我々はこのような取り組みを行っているかを紹介しましょう。

既存部門の要員合理化は、直接部門における各職場のスパーン拡大、係統合そして間接部門における二度にわたる組織変更をもとに実施しており、ほぼ予定通りの推移で来ています。この努力に込めるかのごとく新製品、新事業の導入も順調になされ新戦力の配置もされました。そして、場合によっては応援者も出し生産増を望む販売の要請にも応えてきました。

この過程における努力は、一人ひとりの血となり肉となったことはその対応一つひとつをとらえても、胸を張って主張できるものです。コストダウンについても、プロジェクトチームと職場の努力により現在までのところ予定通り目標を達成しています。しかし、今後継続して目標を達成する道は決して生易しいものではありません。それは全

員が認識しています。気を引き締めて現状の取り組みを継続する決意には大なるものがあります。

労働組合が、このジャンプを通して目指すものは、雇用の安定は勿論、雇用創出をも達成し将来の私たちの生活基盤を確固たるものにする事、更には、一人ひとりの役割期待を他人まかせでなく自ら为主体となり明確にしその期待にそった仕事を成し遂げ、それを適切に評価し得る組織を創り上げることにあります。

これこそ一人ひとりの働きがい生きがいにつながるものと確信するからです。そのため労組川崎支部としてもこの時期をとらえて、健康、安全、ローテーションの対応、教育の展開、コミュニケーションのあり方等に関し従来にも増したチェック提言を会社に行っていきます。

#### サバイバル作戦（九州工場）

昭和53/55三か年計画に始まったJUMP運動は、従来の取り組みと何らかわることなく九州工場においては着々と浸透しつつあります。

九州工場の目標である「国際競争力を持つ逞しいNEW工場づくり」に向かつて、これからも進んでいきます。九州工場においては、要員面からとらえたJUMP25はほぼ達成しています。しかし、国際競争力の視点から捉えると、まだまだというのが現状といえます。JUMP25を基調して、日夜頑張っています。組合員の幸福を不動のものにするためには、この九州工場の目標は何としても達成しなければならぬ目標であります。そのための重点施策としては

1. 安全な安定した生産活動の維持向上
2. 総合的コストダウンの積極的なチャレンジ

3. 新製品、新事業の導入展開
4. 労使協力の地道な実践
5. 新時代に対応する技術力の向上を挙げて取り組んでいます。

又、その具体策として打ち出されたのが「サバイバル作戦―THE200」であり、その内容は、

1. M計画（技術開発から製造までの一丸となった取り組み）
2. 第三の柱をつくろう（主力商品「味の素」「リジン」に次ぐ新しい製品の柱づくり）
3. 組織体制づくり（課制廃止と担当管理制の確立）
4. 工場コスト三〇％減への挑戦（固定費五〇％減、変動費二〇％減）

です。

このサバイバル作戦は、昭和五十六年度末に焦点を合わせたターゲットであり、「味の素」の競争力を中心に試算されたものです。

九州支部としては、

1. JUMP運動、要員合理化の進行は、具体策立案や、その実践の上では、当事者の直接参加に基づいて行うこと。
2. 要員的には、現在いる四〇〇人でやっていくことが原則
3. 極力工場周辺で働ける状況を目指す。

をポイントに積極的に協力しようとしています。

又、この「サバイバル作戦」は、JUMP九州工場のターゲットを明確化したものであり、進むべき道が見えてきたものと評価しています。組合員の意向もそれなりに反映されており、「九州工場に第三の柱を立てよう!!」ということで、基本的方向については労使で協力し

てやっていくべきとの考えです。

取り組み姿勢はJUMP25への対応姿勢そのものですし、更に組合としてのチェックを強め職場と一体となり取り組んでいきます。

もちろん個々の問題や労働条件部分に係る問題は、その都度労使協議し組合として邁進していきます。

味の素グループ労働組合協議会（昭和57年10月結成）

綱 領

味の素グループに働く仲間は、各労組の労働運動と労使関係の発展を通して、労働条件の向上と社会の繁栄に貢献するため、主体性の確立と共に相互信頼に基づいた連携強化が必要不可欠との共通認識にたち、味の素グループ労働組合協議会を結成する。

味の素グループ労働組合協議会は、次の基本的考え方を確認する。

記

1. 味の素グループ労働組合協議会は、各労組の自主性・主体性を尊重しつつグループに働く仲間の雇用の安定・労働条件の向上、並びに社会的地位の向上に寄与する。
2. 味の素グループ労働組合協議会は、民主的労働運動と産業民主主義の理念にたち、各労組の組織強化と労使関係の健全なる発展に寄与する。
3. 味の素グループ労働組合協議会は、個人の尊厳の下に自由と民主主義を尊重し、公正で秩序ある福祉社会の実現に努力する。

三つの理念

相互信頼の醸成

永年培ってきたグループの仲間の信頼感ともするとマンネリ化するおそれがあります。「仲間だから言わなければならないこと」「仲間だから話し合わねばならないこと」「仲間だから協力しなければ

ならないこと」が多々あります。信頼関係を醸成するにはお互いの日常の努力の積み重ねが大切です。常にフレッシュな感覚で問題意識を共有し、行動できる仲間同志を目指しましょう。

民主的労働運動の推進

最近、巷間「組合員の組合ばなれ」や「組合の存在意識」についての問題が語られています。

グループ一二労組は、それぞれ永年の歴史の中から今日の労働運動と労使関係をつくり上げてきました。そして一二労組が共有してきたものは、「仕事への誇り」であり「企業の主人公たる仲間の集まりが労働組合」であり、更に「労使の信頼こそが明日の生活の源泉」であるということであったと思います。

私たちは、この考えに自信と確信をもち「組合員に頼られる労働組合」「経営に影響をもちうる労働組合」を目指しましょう。

生産性理念の実践

私たちの企業をとりまく環境は大きく変化しつづけています。

私たちの労働条件（生活基盤）向上のために、企業体質を強化することは従来以上に困難であり、かつ重要な課題になっています。

企業基盤強化のための諸活動（生産性向上）は、労働組合にとってもますます大切になっています。労使の知恵を結集し企業基盤を強化し、成果は存分に主張する生産性理念にもとづく労働運動を今こそ自信をもって実践して行くようではありませんか。

## あとがき

私が労働運動に関わっていた一九六〇年代後半から一九八〇年代後半の約二十年間は、日本経済という視点で見たとき、高度成長成熟期から二度にわたるオイルショックを受けた低成長期、さらにバブル期と大きな変化を余儀なくされた時代であった。

そのなかで、良識ある労働組合運動をめざす組合リーダーのバックボーンになったのが、「生産性運動」であったと思う。この時代、生産性運動をめぐる労働組合間の内部対立はあったものの、今日、最大のナショナルセンターである「連合」を組織する多くの労働組合がその表現はともかくとして、生産性運動の本質を否定している組合は数少ないのではなからうか。私が対談のなかで述べたように、一九六〇年代の志ある民間企業の労働組合には、日本企業を何とか欧米社会に伍していきるような存在まで高めなければいけないとの思いがあった。そのために、労働組合が果たすべき役割は何か、真に組合員に責任を果たすということはどういうことなのか、昼夜を分かたず議論しあっていた。

それ以前の労働運動は政治色の強いものであった。そのために、企業という「生産の場」を「政争の場」として、労働運動や労使関係を一定の政治的イデオロギーのもとに進めようという考えが支配的であった。結果として、本来団結すべき組織が仲間同士争い、分裂した組合は枚挙にいとまがなかった。そして、労使関係も悪化していた。私や仲間が、このような労働運動の混迷の時代に出会ったのが、生産性運動とその三原則であった。三原則とは端的に言えば、①生産性向上は雇用を拡大する、②生産性向上のための具体的方法は、労使で研究協議する、③生産性向上の成果は、経営者・労働者・消費者に公正に配分される、というものであった。この三原則のすばらしさは、その根底に「人間性尊重」の考え方が貫かれています。

たことである。つまり、過去の経営側の一方的な合理化運動とは異なり、労働組合の存在を認知し、労働組合を産業・企業の重要な担い手として明確に位置づけ、労使間の意思疎通の重要性を強調したこと。さらに、成果を公正に配分するという企業の社会性を謳ったことである。

「生産性運動」という考え方に会ったことは、私たち労働組合を担う者にとって幸せであったように思う。組織の分裂を回避し、組合リーダーへの信頼を回復させ、経営側に対し労働組合の存在を高めさせ、企業の危機を乗り越えるための、まさにバックボーンになったと思う。

今日、またしても混乱する時代を迎え、労使の舵取りが期待されるとき、私はもう一度「生産性運動」の原点に立ち返り、労使が誠心誠意、今日的課題を議論し整理し、お互いの役割と責任を確認しあうことが必要に思えてならない。それほど、この考え方は二十一世紀に入った今も、決して色褪せていないと思うのだが……。

村杉 靖男

平成15年度 文部科学省科学研究費補助金 特別推進研究(C.O.E.)  
研究成果報告書〔課題番号12CE2002〕  
発行：2003年5月30日 《無断転載禁》

---

**政策研究大学院大学（政策研究院）**  
C.O.E.オーラル・政策研究プロジェクト

〒162-8677 東京都新宿区若松町2-2  
Tel:03(3341)0458 Fax:03(3341)0446