

京都大学経済学研究科

Working Paper J-66

山田孝治氏オーラル・ヒストリー

2008年3月

久本憲夫

京都大学大学院経済学研究科 教授

はしがき

本ワーキング・ペーパーは、第二次世界大戦後の労使関係に関与した当事者の方々の活動を口述筆記によって、歴史研究の第一次資料として後世に残そうとするものである。本ワーキングペーパーでは、三洋電機労働組合の組合結成時の事情に詳しく、専従役員として30年以上活動し、1974年から1992年までのいわゆる「安定成長期」には中央執行委員長として組合運動を指導してきた、山田孝治氏にお話を伺った。文書からは窺い知れない労使関係の一端が明らかになったのではないかと考える。時期的には、山田氏の三洋電機への就職、当時の電機労連の一大闘争であった三洋電機労働組合結成から安定成長期の組合活動、さらには委員長退任後の関係会社社長として活動までである。聴き取りは4回にわたっておこなわれた。

4回にもわたって、長時間インタビューにご協力いただいた山田孝治氏、多大な便宜を図っていただいた三洋電機労働組合をはじめ関係者各位には深甚の謝意を表したい。

本研究は、文部科学省科学研究費補助金・基盤研究（A）「口述記録と文書記録を基礎とした現代日本の政策過程と政策研究の再構築（2005-2007）代表者 伊藤隆」の成果の一部である。

山田孝治氏オーラル・ヒストリー

第 1 回

開催日 : 2005 年 9 月 14 日 (水)

開催時刻 : 13 時 30 分

終了時刻 : 16 時 10 分

開催場所 : 三洋電機労働組合事務局

出席者 : 山田 孝治 (元三洋電機労働組合委員長)

久本 憲夫 (京都大学大学院経済学研究科教授)

岩田 憲治 (経済学博士)

長尾 博暢 (京都大学経済学研究科博士後期課程)

記録者 : 株式会社アドレス 坪井 真理

久本 京都大学の久本と申します。本当に今日はありがとうございます。よろしくお願いいたします。

岩田 岩田と申します。私は松下電器で人事部門に勤めておりまして、その後、大阪大学の大学院に入らせて、10年たちます。松下の労使関係をずっと研究してきました、久本先生にずっとその間、ご指導いただいています。よろしくお願いいたします。

山田 松下さんが来られていると、言うことも変えないと（笑）。

長尾 京都大学の大学院の長尾と申します。よろしくお願いいたします。

山田 肩書きも何も。名刺は一応……。名なしの住所だけです。

久本 ありがとうございます。

岩田 ありがとうございます。

長尾 ちょうだいいたします。

山田 もともと前川さんから電話がありまして、趣旨がよう分からんで、忙しいから私に振ったのかもわかりませんが。岩田さんは何年まで。

岩田 平成6年に定年です。

山田 そうすると、もう前川さんも高畑さんも十二分に承知の。

岩田 いいえ、そこまでいかないんです。

久本 私自身は板東先生の……。

山田 労調研（労働調査研究所）のね。

久本 あそこで今、編集委員で。

山田 私も一時、労調研の理事をやっていたんですけどね。板東慧さんの。

久本 相変わらずお元気で。

山田 もうかなりの年齢ですね。私より先輩ですから。

久本 このプロジェクトというのは、もともとは、いわゆる政策研究大学院大学というところのCOEプロジェクトが最初にあって、そこで特に労働関係のかたがたのいろんなオーラル・ヒストリーということで、いろんな話をお伺いして記録に残そうというプロジェクトがありました。私はそれには参加していなかったんですが、それ自体は終わったんですけども、その続きをぜひやりたいということで、科学研究費が取れたのです。やはり書かれたものは残るんですけども、それ以外の本当のところといいますか、そのときの状況というのは消えてなくなってしまうので、そういうものを残すというのは、実はものすごく大切なことだろうと思ひまして、今日お願いしているということなんです。計画

としては3回ないし4回ぐらい、時間を取っていただいてと思っておるんですけども。

とにかく労働班ということで、労働組合のいわゆるいろんな経験の、労使双方です。使用者側のほうのお話も伺ったり、そういうことをやっているわけです。今回のプロジェクトは一応3人といいますか、法政大学の藤村さん、慶應大学の八代さんと私と、一応3人のチームに分かれてやりましょうということで、今動き始めたということで、今日お願いに上がっているということです。

山田 そちらさんの目的とされているものに対してお話しせないかならしますし、私が組合運動にかかわってきた歴史の中で、特に関西の関係、電機の労使関係、あるいは電機産業ということで、今でこそ電機はあんまりリーディング産業になっていませんけれども、かつては自負していた時代があります。今は電機連合になってますけれども、私は電機労連の政策委員、政策立案の審議委員会みたいなものですが、それと闘争時の中央闘争委員会闘争委員と、電機の中央委員を経験していますので、その辺をお話しさせていただきます。

前に先生が特に三洋の特色的なこととおっしゃったので、三洋電機ができた時代から労働組合……。しかし、労働組合嫌いで結局、昭和33年の結成闘争というのは、電機労連の闘争史に残る大闘争だったのです。そのときの状況から組合ができて以降。その時代には、総評の場合は大阪地評というのがありましたし、中立・同盟もありましたけれども、肩入れしてくれたのは大阪地評です。

昔の守口も含めて大阪府北河内郡というんで、枚方まで守口から連なっておりましたので、京阪電車を挟んで河北^{かほく}労協、東北のほうに「河北新報」という新聞がありますが、読みは一緒なんです。河北労協は、もう今なくなっておりますけども、その当時、この地域の中核をなしていました。

久本 山田さんの入社の際あたりからお話を始めていただいて、どういうふうにして組合とのかかわりができたのかとか、その辺からお伺いしたいと思います。そのあとに、今、お話がありましたように、やはり三洋労組自体の結成は、ドラマチックな展開を遂げているように思いますので、その辺を詳しくお話ししていただきたいのと、それから、ほかのところとの違い、東京三洋というのができ上がってくる、そことの関係をお話ししていたらと思います。

山田 私は1952年（昭和27年）に大阪府立堺工業高校というのを出ています。その当時は、朝鮮戦争のものすごい好景気のあとでして、民間放送が始まったということで、ラジ

オ生産は 27 年以降、28 年、29 年ぐらいまで大增産になるのですが、27 年の私が卒業したころは就職難でした。電気科を出たんですが、30 名ぐらいのクラスで、その当時大学行く人もそんなになかったんですが、就職できたのは 3 人ぐらいでした。

久本 3 人？

山田 ええ。私も 1 か月間、就職浪人をしてたんです。ほうぼう試験は受けに行きました。NHK も今でいう N T T も、それから、松下さんの場合は京都に真空管工場があったと思うのですが、あそこも行きました。とにかく就職難時代で、とても何かのコネがないと入れないということだったと思います。

三洋電機には、たまたま三洋電機の人を知っている人に紹介してもらって、願書を出したんですけども、1 回の試験もしてくれんと不採用になっとったんです。その当時の三洋電機いうたら、あまりまだ有名ではありませんで、どっちかいうたら「三陽」と書いて、その時分で言えば電蓄のピックアップのメーカーがあって、そっちの三陽さんのほうが有名なぐらいだったのです。

三洋電機は 25 年の創業ということになっていますけども、それ以前にすでに、梅町で事務所を開いて、向かいの守口市役所の隣に、今はもう駐車場になっておりますが、そこで占領軍向けの電気スタンドを作ったというのと、それから、松下さんからナショナルというマークを使用する許可を受けて、自転車の発電ランプを作っていた。だから自転車の発電ランプ、ナショナル発電ランプというたら三洋のものなんです。三洋電機株式会社となったのは昭和 25 年です。

久本 最初からそうなんですか。

山田 松下はハイパーという名前で、ナショナル発電ランプは義理の弟に譲りましたから使ってません。だから、世の中では発電ランプで名前が知られるどころか、占領軍向けの電気スタンド。それも、松下幸之助さんがおられて、その奥さんの弟が三洋電機の創業者なんですけれども、戦争中は軍需部門を、その井植歳男いうて三洋電機の創業者が担当していたのです。幸之助さんが公職追放になるかというときに、弟のほうが自分のほうから先に辞めて、松下幸之助さんは公職追放でなくなったんですけども。軍需産業のときに松下造船という、木造船で軍用の運搬船を作っていたんです。それで松下造船の廃材を使って、進駐軍向けの電気スタンドを作っていたというところが始まりなんです。

それで、ようやく発電ランプの次に昭和 27 年、私が入って直後に、これは 1952 年ですが、5 球スーパーラジオというのを出したんです。これが 1 万円を切って、初めて積水プ

ラスチックさんのプラスチックのケースで、5 球スーパーラジオを作った。それで大もうけするのです。

私は入社に初め落ちていたんですけども、1 か月浪人していたら、学友が後に三洋電機の監査役になられた人を、縁故に持っていて先に入りました。そのときに私はおかしいやないかと。試験もしてくれんで縁故やったら採って、私はしてくれへんのかと。そんなことを言うたら採用してくれませんから、私が三洋電機で働きたいというのに、試験もしてもらえなかったのは残念ですという手紙を送ったんです。

それを見て、それぐらい熱心な男やったらということで、守口で面接を受けまして入るんですけども、大体そんな訴状的なものを起こすという人間は、そのときの人事担当で、後に監査役になられた^{おおすみ}大隈さんというかたが警戒心を持っておられてね。まじめな人間やけども、きみは組合をやるんと違うかと、組合だけは絶対やらんという約束やったら入れてやるということで入ったんですけども、私の素地はそこにあったと思います。

入ってからは組合活動のほうに出ないんですけども、三洋電機は、先ほど言いました義理の兄さんが松下で、そこから分かれた井植家の長男がここの創業者で、次男が人事総務担当役員で、3 男が製造担当役員ということです。それと、松下からかなりの人が井植さんを慕って移ってきたんです。だから、三洋というのは松下の分家みたいなもんやと見た人もあるだろうと思うし、井植一族は、労働条件については、うちは松下の先に行くんやのうて、松下がやることを少し遅れてやったらええというのが、大体の考え方ではなかったかと思うんですよ。労働条件ではですよ。

ただ、物では5 球スーパーラジオにしろ、次の噴流式の洗濯機にしろ、松下さんがおやりにならなかったものをうちが先にやったというのは、その歳男さんのパイオニア精神というか、そういうのでやられたということだと思います。労働条件というのは松下の半年遅れです。

久本 半年遅れ。

山田 ぐらいだったと思います。それで一緒になるというのではなくて、ちょっとまだ遠慮したぐらいだったと思います。それでも会社創業早々はまだ就職難時代ですから、ありがたいと思って働いていたと思うんですよ。

ところが、昭和 33 年ごろになりますと、今度はどんどん高度成長に移らんとする、60 年安保の前ですから、特に、今の天皇ですが、皇太子殿下のご成婚を控えて、テレビなどは一挙に大增産に移ることになるわけです。そこで多くの臨時工を増やすのですが、それ

が身分格差の問題となっていくのです。

久本 身分格差？

山田 本社採用の社員、工場採用の工員、これは松下さんでもそうだと思いますが、それから、急膨張のための臨時工、そういう人で構成されたのが、いっぺんに膨張的に拡大されていったんです。昭和 33 年、組合ができるときには従業員は 7000 人にも達していた。7000 人にも達していたら、組合がなかったらおかしい時代だったんです。

しかし、先ほど言ったように、松下さんのちょっと下ぐらい出たらみんな承知するんじゃないかという、経営者の甘さと、創業早々に組合があってもらっては、企業の拡大のために支障をきたすということです。初めの組合は昭和 28 年 4 月に庭窪というこの近くにできたんですけども、1 週間で会社がつぶしてしもたんです。そのあと昭和 28 年から 33 年までは組合なしでいく。

その間、どういう具合にして組合なしで乗り切ったかということ、言うならば従業員代表みたいな人との間で、労働基準監督署に届けなければならないものなどを全部済ましていたわけです。

久本 従業員代表みたいなものを作っていたわけですね。

山田 私も本社採用ですから、社員ですから、身分制で言うたら上のほうのあれなんですけども、それでいて就業規則なんて見たことはなかったです。

久本 従業員代表でも見ないんですか。

山田 私は、だれが従業員代表かも知りませんでした。本社が決めて、「きみは従業員代表やれ」言うたら、それで代表になって判を押してたんやと思うんです。信任票も何もございませんから。だから就業規則も皆知らない。もちろん労働組合なしと。

ただ、組合にかぶれてもろたら困るということで、各事業場というか工場に文化体育協会というのを作ったんです。スポーツと文化活動をやって目をそっちに向けさせた。私は大東市住道の大きなテレビ工場（そのときのメインの工場）にいましたが、そこだったら例えば住道の頭文字の「住」と三洋の「洋」を取って「住洋会」、また北条という大きな発電ランプを作っているところが「北洋会」とか、そういう名前で、文化体育活動で目をそらそうとしていたんですね。

久本 一応それが従業員代表組織ということにもなるんですか。

山田 でもないんです。何かあったときにそれを使うつもりだったかも知りませんが、就業規則で取り決める従業員代表とは全然関係ありません。

メーデーなんかがありましたら、5月1日は、松下さんは組合がありますから、当然行かれるわけですが、その日に限って三洋電機の場合は必ず春の旅行会（笑）。とにかく目をそらし、近寄らせないということでやっていたわけです。それが33年まで続いたということです。

それが33年になぜ組合ができるようになったかということ、発端はこの運動史にも出てきますけども、初代委員長は松本利夫という人です。三洋電機も今、電池では力を入れておりますけれども、その母体となるのは東海乾電池という乾電池会社を買収して、歌島で電池工場をやっていたんです。その電池組合の、健康保険組合でも何でもありますが、業界組合の職員だった人がついでに三洋電機に入って、松本利夫さんという人が、総務課長をやっていたんです。

その人は、言うたら途中入社。その時分は社員、工員、臨時工の差もありますけども、正規入社と途中入社というのはものすごく格差があったんです。とにかく何かにつけて差をつけていたわけです。松本利夫さんは途中入社で、社員としてもらったけども給料は差がついていた。さらに肺結核を患いまして休職したんです。この休職明けして来たら、もう立場も賃金もがっと下げられていた。もともと電池組合か何かのところでそういうところにおられたんで、これはやはり組合がなかったらおかしいんやということを考えられたという動きが見えたものですから、三洋電機は松本利夫さんを金沢か新潟かちょっと忘れましたが、営業所へ転勤を命ずるわけです。

久本 不当労働行為という感じですね。

山田 それで、松本利夫さんは身の危険を感じて、電機労連に三洋労組結成の助けを求めたのです。もちろん大阪ですから大阪地評にも助けを求めた。会社は労務管理が疎いことから、そんな具合に進んでいるのを知りません。もう飛ばしてしまたら目の前のあれは消えると思っていたんですけれども、消えてなかったのです。

そうしたときに、ちょうど初めて創業者の井植歳男さんが、海外に商品の販路を拡大するために海外に出張したのです。時代劇風に言うたら、留守家老はじめ取り巻きだけが残っていたんです。大将はいなかった。そのときにちょうど結成の動きが出てきたのです。ある日突然というか、昭和33年10月13日、ここにも写真が出ていると思うんですけども、突然、歌島工場で結成大会を電機の林・関西担当中執が来て、結成集会をして組合ができちゃったわけです。組合ができたら組合を認めなさいというのを会社に申し入れたんですけども、会社は、もちろん留守居の役員が断ったわけです。そんなもんつぶせると。昭

和 28 年での経験もあるし。甘く見ていたと思います。

ところが、バックがついているということと、もう 1 つは時代的背景で言うたら、電機労連ができてちょうど組織を拡大しようとしていたんですね。それには三洋電機で 7000 人もの組合ができれば、それだけ電機労連の組合員が増えるわけですから、力を入れようということで電機労連本部は本腰を入れて、三洋労組の結成闘争を組んだのです。

社長がいない間、守口の本社に押しかけて、それから工場との関係では、最大の工場が私がおりました住道ですけれども、日にちは忘れましたが、月曜日だったと思うんですけど、朝、出勤してきたら門の前に机が並べられていて、「組合を作りました。皆さんも入りましょう。組合がないのはおかしいです」というので署名を取ったんです。組合はあかんとかいう教育はしていませんから、すぐ加盟届けがわんさと出たんです。それで会社は慌てて、ここからは言うならば不当労働行為になるんですけれども、脱退をせえということ働きかけていくことになるんですね。電機労連の結成は 1953 年ですから、5 年ぐらいたったときですね。

久本 そうですね。

山田 私はどうであったかということ、組合を結成するについて電機労連が本腰を入れたと。それで担当は寺村という富士通出身の副委員長が長になって、実動は沖電気工業というところから出ている小松という中執を送り込んだ。その小松という中執が、政党関係のかたがおられたら申し訳ないですが、日本共産党員だった。その下につけた専門的なオルガーというのが^{あさば}浅羽^{あさば}とって、これまた共産党よりきつい思想を持っていた。それで三洋は実践の場になったのです。

私なんかは、33 年といったら会社に入って 6 年めで、そのときにはもう課長の下に係長までいっていたのです。(会社が新しいものですから。)とにかく彼らの考え方というのは、職制、組長以上は会社側やと色分けをしまして、彼らは会社の犬やと、何を言うたって彼らの言うことを聞いたらあかんど。ということで進んでいくものですから、こんなことではおかしい組合になってしまうということで、表面には立たなかったんですけども、組合がないというのはおかしいのやから、組合を作ったらええと、言うならばちゃんとした考えの者で組合を作ろうとしたんですけれども、それも会社は抑えたんです。

久本 会社はそれも抑えちゃったんですか。

山田 そのときに抑えられた側に私がおったんです。だから結成時には表には出ておりません。最終的に 11 月 25 日に、会社側がすべて陥落してしまうんですよ。というのは、井

植歳男社長が帰ってきて、留守番から聞いたら大変なことになっている。そんなんやったらわしが電機労連の三役と話をして、ちゃんとした組合になるようにしてもらおうということで、英断というか、ある意味、ええかっこして「任せますわ」ということで、それまで留守中、城を落とされたらいかんと思って頑張っていた連中のことなんかは関係なく、白旗を揚げちゃったんです。

そうなるのには、11月25日だったと思うんですけども、一斉に職場で自然発生的ストライキが起こってしまって、工場が止まってしもたんです。それまでは会社の組合脱退工作も表面上は進行していきまして、労働組合加盟届け出したのを撤回させた。それで、もう組合はできないと会社は思っていたんですけども、ずっと……。

久本 潜っていたと。

山田 潜っていたところでやられた。その当時という、とにかくさっきの、何かあったらどこかに集めさせるのと、休憩中も要らん組合のそういう勧誘に導かれないようにと。そのときいちばんはやっていたのがフラフープです。

久本 フラフープって大きい輪っかの。

山田 今までそんなに気前よくそういう運動具など買ってくれなかったのに、突然フラフープをようけ買うてきて、フラフープ大会（笑）。休憩時間にあれをやっていたら組合なんか行かないだろうと。そうなんです、それに対していよいよ大阪地評もセスナ機をチャーターしまして、空からビラをまいたんです。

久本 軍事戦みたいですね。

山田 門を閉めてしまって、中でフラフープをやっていたんですけども、上から……。本社では、連中には守衛さんに水かけさせた。私も後ほど電機労連の会合でよく言われたんですが、「あんたとこの会社に行って、本社で水をかけられた」という人がようけおったんです。やっていたんですけども上から来たというのと、やはりそういう組織的なことをプロが指導していたんです。突然、職場から……。その日、私の所属していた事業場では、朝、全員集めて朝礼をしていたんです。朝礼が済んで職場の工程へ入るときに、戻るときの列がそのままスト隊になっちゃって。

久本 そのままストに。

山田 工程で働いている人に、ストがあるから出てきてくださいというのは大変なことですよ。ところが、会社もあとから考えたらうかつなことだったと思うんですけども、わざわざみんな集めて整列して動いているところを、先頭がストに誘導されてしもたから、そ

の隊列がそのままスト隊になっちゃったわけです。

久本 それは前からこうやろうと全部練っているわけですね。

山田 さっき言うた臨時工の人とかそういう人たちは、今のままやったら身分が不安定やと、組合ができたなら、私たちはあなたたちの雇用を守りますと。そういうのがかなり人数がおったのと、工員さんがたが、工員と社員と差があるというふうなことで、そっちに行っちゃったんです。

久本 当時全体で 7000 人ということですけども、比率はどれぐらいだったんですか。

山田 2 対 4 対 4 ぐらいだったんじゃないかと思いますよ。

久本 工場採用の工員さんと臨時工が 8 割ですか。

山田 組合結成の動きをしたために営業所へ転勤命令を受けていた松本利夫さんが、今度は結成の大将になってやったんですね。創業者は海外出張から帰ってきて電機の 3 役に会いまして、お任せしますと、よろしくご指導してくださいと言われたんです。今まではどんなことがあっても思っていたのが、一瞬にして、大将が「もうやめとこ」と言ったわけです。

それで済んだかというのと、昭和 33 年、34 年、35 年、36 年……。三洋労組では「36 春闘」というのがいちばん激しいんですけども、それまでの間、要は会社というのは、組合結成のときを見たら分かるでしょうという、執行部側の説得力のほうがある程度効いた。従業員の平均年齢が 20 歳にもなっていませんでした。あの時分、工員さんは、15 歳で中学校を出て働きに来られたかたがたですから、20 歳前の人ばかりです。自分たちの生活なんて、そんなもん関係ないですから。仕事してるよりもストをやって、ワッショイワッショイいうて走っているほうが楽しいということで、ちょっとほかのところで経験されている労働争議と違って、三洋の場合は、若い、あんまり生活実感のないような組合員が、言うならば思想的教育をオルガーによってされていった。

10 人に 1 人で職場委員、その上 30 人に 1 人で支部委員になる。そこから支部の執行部になるんですけども、その 10 人に 1 人の職場委員にも私は落選したんですよ。

久本 落選したんですか。

山田 職制であったというために。

久本 職制ということですね。

山田 2 期目から私は職場委員から全階級きたんですけどね。そんなもん、だれも表彰してくれませんが、全階級踏破したのは私ぐらいです。職場委員の落選から始まって、

職場委員から、支部委員から、支部執行委員から、支部長から、中央委員から、平の中執から、書記長から、副委員長から委員長になったんです。

久本 全階級制覇（笑）。

山田 今までの区切りのところで言うと、その当時、松下さんも高畑さん（松下労組・元委員長）の前の時代ですけども、やはり 60 年安保闘争の時代ですから、どこも厳しかったと思います。ところが松下さんというのは、今もしっかりしていらっしゃるけれども、あの当時も、組合があっても社内規律というのがきちんとされていたんです。私らいつも恨みに言うんですけども、松下の組合役員は三洋労組へ来て、三洋労組をものすごい指導してくれたんです。ということは何かというたら、自分のところの職場でやりたいけど会社によらせてもらえない実験を、みんな三洋労組へ来てやったんです。

久本 実験といいますと例えばどんなことなんですか。

山田 私はいちばん強烈な職場におったんですけども。

久本 何という職場？

山田 テレビ。その当時は住道支部というのがひとくくりであったんです。その中の 1 つがテレビ分会です。

久本 テレビ分会。

山田 それから、ラジオ分会、部品分会ということになります。テレビというのは、先ほども言いました、皇太子ご成婚を控えて作ったら、完成したらトラックが待ち受けているような時代ですから、組合は会社のいちばん痛いところを攻めるのが効果があるということだから、365 日、休み除いた日は年間闘争していたわけです。

久本 というと？

山田 まず職場闘争。30 人に 1 人、支部委員がいました。その下に職場委員が 3 人おります。支部委員が団体交渉をする権限を与えられて、その単位ごとで会社組織の班長と係長に交渉を申し込むわけです。実際は課長とやるわけです。だから、職場での団交ということですね。

久本 本当の職場闘争ですね。でも、きっと支部委員は若いですよ。

山田 それからさらに、私は 2 期めからそういう組合の中に入っていくわけですけども、これに対しては、言うならば大衆討議というのにかけるわけです。

久本 大衆討議。

山田 執行部に違う意見を言うたら、それを壇上に上げて、皆から、中国の紅衛兵みたい

に責め立てられる。私はやられませんでしたけれども、かなりやられて、その当時、詳しくは文献を調べていただけたらいいと思いますが、徳川夢声さんが人権擁護委員会か何かの委員をされていたと思います。その大衆討議は人権無視やということで、だれかが訴えたか何かで調査に来られたのです。

闘争は、まず全面ストというのがありますね。三洋労組全部。その次は重点部分スト。テレビだけとかです。さらに重点職場闘争。「製造」を止めたらテレビ工場は全部止まります。工場を止めるんじゃないくて、さらに今度は組を止めます。ラインですから、流れているから 200 人並んでいても、10 人がストライキに入ったら 200 人が動かない。それを順番に 10 人ずつ細切れにして、順番にリレー闘争するわけです。

久本 1 時間ずつとか、そんな感じですか。

山田 ストライキを指令すると組合が賃金補償をせなならんのです。

久本 そうですね。

山田 だから、組合の出費を抑えて相手に強烈な打撃を与えるというのには、少人数のリレー闘争をやるわけです。

それから遵法闘争。もちろん就業規則とかそういうのは、前の時代とは違って、確認されて出ていますんでね。就業の 1 単位を 5 分で賃金の計算をしているとするならば、4 分 30 秒までは 1 単位にならないわけです。だから 12 時から始まって 12 時 4 分まで集会をやるわけです。そうすると会社は賃金を引けない。しかし実際は、終わってそこから職場へ行ったら 10 分、15 分になる。要はもうとにかく会社に打撃を与えろということです。

すると、さっき言った安保闘争の時代ですから、もう非常にかぶれていまして、革命を起こすんやと。若い人は革命とは何やいうの分からんとやっているんですよ。革命ごっこみたいに。だから、会社を倒したらようなるんやという考え方なんです。それが昭和 36 年、36 闘争のときに行き着くところまで行ってしまった。

会社は手をこまねいていたかというのと、もう昭和 34 年ぐらいから、今度は労務屋さんを雇いだしたのです。カネボウの元組合の役員をしていた人、日通の役員をしていた人、そういう人が労務部長とか課長に入ってきた。これが私なんかの純粋側からすると困った話で、向こうが悪いというのには、こっち側の悪いのも見えてくるんですわ。私はちょうど真ん中におったんですけどね。だから、だんだんプロ的に組合に対して対応していくようになった。

久本 プロどうしのやり取りになっちゃうわけですね。

山田 会社は、どうかして懲罰委員会にかけられるものはないかということで、組合を見えます。組合のほうは、就業規則とかそういうものに触れない範囲で、どれだけの闘争ができるかということです。部長、課長を取り囲んで、みんなでワッショイワッショイ渦巻きデモをやったら、真ん中における管理職が目を回して倒れてしまうとかね。そこでけったら、プロ野球の乱闘じゃないですけど、だれにけられたかわからないというので、管理職に嫌がらせをする。そんなことを組合はやりまし、会社のほうはそれをカメラで撮る。労使不信の状態ですね。

久本 完全にそうですね。

山田 うまくいくはずがないのです。それがどこで破綻したかという、1 つは会社がついに、そこまでストをやるのだったら会社をロックアウトする。職場へ入れせない。そうしたら、会社も打撃を受けるけれども組合もどうしようもない。

久本 それを初めてやったのは何年ですか。

山田 36 年に最終的にやるんですけどね。やるぞやるぞと言ったのは 35 年ぐらいです。そうすると組合は前の晩から、その当時、紅衛兵じゃありませんけども、青年行動隊といって、若い子が執行部の別動隊みたいなんで、跳ね上がりが喜んで夜泊まるわけです。

久本 なるほど。

山田 昭和 36 年についにロックアウトした。それで困ったということと、もう 1 つは三洋労組の未熟だったところで、ストの連発なんですけれども、何ぼそういう遵法闘争とか、どっちかというたらぎりぎりいっぱいのところ闘争しても、どうしてもストマンには賃金を払わなければなりません。しかし、まだ組合できて闘争積立金もできていないのに闘争しているわけですから、闘争資金がありません。初めは電機労連関係も応援したということで、労働金庫からの貸し付けに裏書きをしてくれたんです。

久本 最初はね。

山田 ところが、見てたら三洋労組のやっていくのはもう大概危ない、金が返ってこない。金を返してくれ、金を返してくれと、電機労連の中央委員会で事あるたびに言われるようになるわけです。

久本 そこまでやったということですね。

山田 それともう 1 つは、今の話と関連するんですけども、兵庫県に小畑鉄工^{おぼた}所というのがあったんです。これは北条回転機事業部の協力会社なんですけれども、三洋労組はこの間できたばかりの組合なのに、よその協力会社もみんな組合化するということで手をつけたん

です。ところが、小畑の経営者はプロを雇って偽装解散するわけです。

久本 偽装倒産ですね。

山田 三洋労組は本体での過激な連続闘争をやりながら、そんなところまでやっていたんです。それで、ついに財政破綻してしまう。36 春闘が終わったとき、組合は大借金だけが残ったんです。

久本 3200 万とかいうあれですね。

山田 それはどうするかいうたら、今まで専従してた中執は職場へ帰って、いっぺん専従費を減らしたんですね。さらには、そこに書いていますように、組合費はチェックオフだったんですけども、会社は、暴れ倒すような組合の組合費はよう集めんということで、月々のはいきましようと、ただし、借金の特別闘争資金というか、返済用のお金は会社は集めませんよとなった。

久本 なるほど。

山田 そこで組合員は目覚めることになるわけです。チェックオフされているユニオンショップだから、どこの組合でも今の組合が成り立っているけども、これが本当に自分らで組合費を集めに行かんならんような組合やったら、全部つぶれてしまいます。私らなんかは政権交代したのはええのやけど、借金を返すための金集める側に回らなければならん。そうすると、組合員の意見を聞かないと金は納めてくれない。すると、本当の組合になっていくのですね。

久本 まあ、いい経験ですね。

山田 それともう 1 つは、こんなんじゃ具合悪いという人たちが、いろいろな角度で勉強したとのです。労働組合というのはだれのものかとか。会社がてこ入れして勉強させたのもありますが、自発的に講師を呼んでやったのもありました。

そのときというのは、例えば共産党から転向された三田村四郎さんというかたがおられるんですけど、その人なんかはどちらかというたら今は社民党になってますけど、その当時の社会党的感覚の人だったと思います。私らの考え方に近かったです。ここまでは、組合ができたけれども、労働協約という一貫したものは締結できていなかった。部分協定です。

久本 1 つ 1 つ、例えばチェックを……。

山田 何かをやるたびに、団体交渉をするときに出るのは、賃金ノーカットをやれとか、そんなのは協定はあったけれども、全体のあれはなかった。

久本 全体の統一的な労働協約というのはできていなかったわけですね。全体の労働協約みたいなのができ上がるのは何年ですか。

山田 37 年。

久本 やはりその直後ですか。

山田 このところで 1 つだけ私が思うのは、いちばんに会社が悪かったと思う。労務管理がね。そうさせたと思う。やったほうも、そういう共産党の指導を受けたかもわかりませんが、そういうことをやったがために、身分制というのは撤廃されてしまった。全員社員。

久本 これは何年？

山田 35 年ぐらいだったと記憶しています。全員が完全月給制になった。日給月給じゃないです、完全月給制になった。

久本 東京三洋のほうは中卒は日給月給だったとか。

山田 ワンテンポにおいて東京三洋……。

久本 いえいえ、まだまだちょっと早い。もっとお話を。

山田 それまでに東京三洋できているんですが、この間に挟んでいきますか。33 年 12 月に三洋労組ができますが、34 年に東京三洋ができております。東京三洋は黒川さんという人が大將になって行くわけです。副社長になるんですけども、この人はその大日の冷蔵庫の工場の工場長だったんです。

東京三洋は、もともとは中島飛行機の工場跡です。占領軍に占領されて、それから朝鮮戦争が起こったときは、あそこに病院みたいなものをこしらえたんです。朝鮮戦争で亡くなった人たちを群馬のあそこへ持ってきて、もう解体してしまいましたが、本館の下にホルマリン槽がありまして、そこへつけて洗って死に化粧して縫い合わせて、きれいにした遺体を、隣に中島飛行機ですから飛行場がありましたから、そこからアメリカへ運んでいたんです。

ところが、33 年、34 年のころにはもう進駐軍はいなくなって返すということになった。そのときにどこが買うかいうのでは、いろいろなところがあったと思うのです。三洋電機が大蔵省の官僚を通じてかどうか知りませんが、どういうコネか分かりませんが、あそこを取得することになって、初めはあそこを東京工場というか群馬工場にしようと思っていたんです。まだ組合ができない、準備段階です。

ところが、33 年 10 月に三洋に労組ができます、34 年の春から闘争しっぱなしやから、そ

んなもん1つにして、新しいところまで同じようになったら困るというので、東京三洋電機というので別にしちゃった。今度はいち早く会社が段取りして、同盟系の人なんか経験ある人を入れて、東京三洋電機労働組合というのを作ってしもたんです。それで、またたくうちに3年間の平和協定というのを結んだのです。これには三洋労組は、門の前へ行っ何ぼスピーカーで言おうが、別の会社で組合ができてしもたわけですから。向こうの組合はできたんです。最近ではあまり使われませんが、言うならばスキップ体制、スト回避のための別会社だったわけです。それがよかったかどうかというのは、今の三洋電機の経営のあり方にもかかってくるんですよ。向こうは製造会社としてできた。

久本 そうですね。

山田 それで、冷蔵庫は向こうに行きました。テレビも向こうへ行きました。半導体はもとと住道にあったんですが、これも本体ごと東京三洋に行っちゃった。東京三洋は平和協定を結んで、あなたたちは三洋労組が締結した労働条件というものを踏襲しますと。それだけでなく、特色をつけましょうと。福利厚生面において、東京三洋の魅力をつけましょうということになったんです。だから、後に三洋労組と統一するんですけども、当初は向こうのほうが福利厚生面というか、よかったんです。

久本 そうなんですか。

山田 直しましたけどね。

久本 例えばどんなところに魅力をつけたんですか。

山田 まあ、住宅関係。それと何よりも転勤がありません。

久本 広いから、1つの中で済んじゃうということですか。

山田 三洋電機の組合が頑張れば頑張るほど、東京三洋労組は寝ていても上がったわけです。

久本 はい。これはちょっと問題ですね。

山田 平和協定を結んでおきながら、電機労連は数が欲しいから、電機労連にも加入したわけです。

久本 そうすると電機労連もやりにくいですね。

山田 あんまり電機労連の人は平和協定は奨励はしてなかったですよ。

久本 そうでしょうね。黙認するという感じ。

山田 初めは準加盟か何かそこから入ったと思いますね。だから、これは全く組合の関係の話でご参考になりませんが、今はもう世代が変わってしまって、全然それが通用し

ないんですけれども、東の人と西の人というのは、労働問題に対する考え方でもちょっと違ったのです。

西の連中は、自分たちがやはり組合の中でその正常化を果たすべく努力をしてきたと。また、経営上もよき労使関係でなかったら、大変なことになるという経験をしてきたというのと、片や、もうあてがいぶちで平和協定から入ってきて、労組と東京三洋の会社だけで決めたら何でも決まる。のちに両労組は統一しましたが、どっちがきついこと言うと思いますか。何も苦勞してないほうがきついことを言うんですよ。

久本 きついことというと、要求がきついということですか。

山田 いや、もっときつくやれという意味です。

久本 甘いと。

山田 こっちは苦勞しているから、この辺でと思うが、そんなんじゃないと。文化が違いましたですね。

久本 今でもそういうものが残っている？

山田 今はだいぶ薄れてしまったというよりも、東京三洋は三洋電機と合併する以前はりっぱな会社扱いやったんですけど、今、三洋電機の中に入ってしまったからね。あそこはもう工場だけになってしまったのですが、「あの守口めが」と思っています。現場のことは何も知らんと。向こうに中枢部はありませんから。ここで休憩させてください。

久本 どうもすみません、休みなしで。

山田 松下さん、高畑さんの前は……。

岩田 福間さん。

山田 福間さんも、おられましたね。その直後前は垣谷^{かくや}さんというかたでしたね。それから、今、WOWOWの社長をやっておられる……。

岩田 佐久間さん。

山田 佐久間さん。あの人も大阪市大出身で、きついほうです。高畑さんと思は違うんです。きついほうの人が副社長になりましたけどね（笑）。高畑さんは富山から関大の、相撲やってたから、どすいこい、どすこいのほうやからね（笑）。原（昌男）さんとかいう書記長がおられましたかね。

岩田 原さん。

久本 きついほうの。

山田 松下さんの場合は原さんなんかは……。原さんじゃなかったけど、別の人が裁判闘

争もしていましたね。差別問題、思想差別。三洋労組はものすごく真っ赤になったんですけどね。それなのにあまり頭のええ人がいなかったんです。松下さんには、さっき言ったような人たちがやっていたから。佐久間さんは共産党ではありませんけれど、原さんとかしっかりしてたんです。うちは共産党よりきつい社青同の頭の良い人間が1人いましたが、共産党のほうはみんなだめなんです。

それとそういう人たちが……。外に出ては困る話ですけども、極左と極右は一緒にして、住道なんかでいちばん左の共産党ぶっていたのが、日常生活では山口組系黒竜会会員でね。準備集合罪とか刀剣不法所持とかで逮捕されてやめていってしまう。

パリパリの理論派というのはさっき言った1人だけで。工場で暴れていた連中は、何しろ河内ですからね。

久本 でも、南河内じゃないから。

山田 いや、北河内のほうが激しいです。8 尾の今東光さんの。そういう人は残らなかったですね。松本利夫さんは党籍は持っていたのでしょけれど、穏健な人だったんですよ。

久本 最初に組合ができるときに反対派というか、作ろうとしたけど、抑えられたというお話がありましたね。普通だったら、むしろ育てて作るんじゃないかと思うんですけども。

山田 いや、会社はもうとにかく組合はどんなんでも嫌いやと。

久本 どんなんでも。

山田 創業者はそう思っていたかどうか分からないですよ。留守家老は、おらん間にそんなもん作らせては申し訳ないという気が強かったと思います。

久本 なるほどね。そうすると、社長がいるときにやると、また違った展開だったかもしれないですね。

山田 そうですね。しかし、不満がわいてくるようなものというのは、もう存在していたわけです。

久本 それ自体はね。

山田 時代は 60 年安保ということでもありました。

久本 社会状況というのはやっぱりありますよね。

岩田 そのときは、組合役員になろうとして手を挙げれば大体なれたと。いや、係長になるとかそういうことはちょっと別にして。そういうもんなのでしょうか。

山田 職場によって違ったかもわかりませんが、私のいました激烈なテレビなんか、後にテレビ支部になるんですけど、完全な対立候補、同数出て大選挙戦をやって、厳正な

選挙のうえで勝ち進んできたんです。いちばん激しいときなんか、駅降りたところから選挙運動してましたからね、「私に1票」と。

昼の休憩に食堂で演説するわけです。40分間ほどの休憩の間に。しかし、みんな40分間座ってくれませんから、最初の15分間ぐらいの間に順番を取らないと、組合員は職場に帰ってしまいますから、選挙期間中になったら、その辺で言えば今でも言えるけども、私らは有利なように食堂に近いほうに仕事を探して近づいていて、12時のベルが鳴ったら走り上がって順番を取らないかん。選管に演説の順番を。名前を張って、自分はどんな考えで立候補しているかとか。

久本 そういう対立候補というのは何年ぐらいまで続くんですか。

山田 それはやはり支部にもよりますけども。

久本 テレビの場合だと。

山田 テレビだったら、この10年前ぐらいまでやりましたですね。共産党の人が残っていたときに。

岩田 36年に中央の役員構成が変わりますね。それが終わっても、まだずっと支部のほうでは対立が続いているわけですね。

山田 38年ぐらいまではどっこいどっこい。36年は36春闘したんですけども、いっぺんに変わらなかった。半分だけ変わったんです。36年で金で行き詰まったけど、松本利夫さんは引き続いて委員長をしています。それは何かいうたら、財政の混乱の責任を、あいつらにやらせろというので、全部を入れ替えなかったのです。

久本 責任をとらせるという意味なんですか。

山田 替わってしまったら、丸々全部借金を……。

岩田 負うことになるよ。

山田 過半数は切らすけれども全部は替わらない。ただ、36年、37年から何年間というのは……。私は39年に出ていくのですけども。

岩田 39年に本部に出られたのですね。

山田 そのときまでちょっと裏で会社も動いていたでしょうね。これはあんまり書いてもらったら……。よろしいけど。

山田 松本利夫さんのあとは墨谷^{すみたに} 昭^{あきら}さん、これは私と同じテレビから、同じ年齢なんですけど、彼が本部の委員長で、松本利夫さんと入れ替わるんですけども、ちょっと亡くなった人に悪いんですけど、この人はすぐ亡くなってしまうんです。私と墨谷さんはちょっと

流派が違っていたんです。

久本 流派というのは？

山田 考え方が。

久本 どういう違いになるんですか。

山田 まあ、墨谷さんには多少会社から、「墨谷君、やってくれへんか」という声があったと思うんです。

久本 なるほどね。

山田 私の場合は、会社はあんまりなってもらいたくない人でした。墨谷さんが亡くなってしまいまして、最大の支部の出身がね。ただ、墨谷さんが委員長で私が支部長になったときは、いちばん文句言うていたのは出身元の私だったんですけどね。彼はちょっと苦労してやったと思うんですけどね。で、墨谷さんが亡くなって、次は、川合さんというのになるんですけど、この人はケネディーのあとのジョンソンみたいなんですね。というのは、墨谷さんが任期途中で胃がんで亡くなるのですよ。

久本 副委員長。

山田 副委員長で、元職はいうたら、大学を出て、販売促進部におりました。おまけをつけるところですからね、優しいですがな。そこから上がってきた人ですから穏やかですわ。私みたないな 1 階 1 階上がってきたのとはだいぶ育ちも全然違う。しかし、そこから 10 年間、私は川合さんの下で、下積みの生活をしたわけですけどね。

岩田 入社なさったとき最初のお仕事はどういうお仕事だったのですか。

山田 入ったときは部品工場だったのです。しかし、テレビを作り始めたときに、私の何かを買われてテレビの生産の初めからテレビです。テレビの生産技術をやっていて、品管をやって、先ほどから言っている、皇太子ご成婚で大増産せんならんので製造へ行ったんです。大量生産でね。そこから組合へ出ていくんです。

久本 製造のときに係長ということですね。

山田 上のいない係長ね。課長のいない、部長の次の係長。課長に等しかったと思うんですよ。

岩田 どのぐらいの部下というか、ラインというか。

山田 そのときの係長だったら 300 人ぐらいおりました。

久本 部下 300 人。何歳ぐらいのときですかね。

山田 組合に出てきたときは 30 歳でした。係長になったときは 26 歳ぐらいです。

岩田 26歳で300名の部下というたらすごいですね。

山田 組合にねられるのもねられましたね。ただ、自分で言うのもあれやけど、まじめにやってきたから、左の連中でもそんなにむごくはしなかったですね。

岩田 じゃ、職場闘争を受けるほうになるわけですか。

山田 受けるほうですね。机の周りに要求書を張られて、コンベアの手回しを落とせとか、有給は笑って与えよとか、いっぱい張ってくれるんです。もう窓という窓は要求書で真っ暗になるぐらい。テレビ工場ですからベルトラインですけども、上に作業指導表を張っているんですけども、そこにも要求書をつるされて、うっとうしい職場だったですよ。

久本 300人という場合、組み立てラインだと女性が多いんですか。

山田 300人のうち250人近くは女性でしょうね。

久本 十代後半ぐらいですね。

山田 そうですね。36春闘で会社がつぶれるかと思うんです。三洋電機の身売り説も週刊誌に載るぐらいやったんです。

私は何をしていたかというたら、これはもう転職せなならんと。その当時は、タクシーの運転手は高給取りだったんです。自動車学校に行きまして、昭和35年に自動車の運転免許証を取ったんです。試験場で通って以降、人の車に乗った以外は1回も乗らなくて、今、ゴールドですけど。三洋がつぶれたら運転手になろうと思ったんです。

久本 タクシーは2種というんですか、それをお取りに。

山田 そんなことを真剣に考えました。

岩田 話が戻りますけれど、支部の組合役員の選挙に対立候補が出てくる、これは組合ができてから2期目、3期目ぐらいでしょうかね。最初のときはどうだったんでしょうね。1期目のときの役員の選び方。だれでも出られたのかという質問です。

山田 だれでも出られました。

岩田 ということは、なりたい者、すなわち左系の者は組合の主導権をとりたいですから、そういうのがどんどん出ていったということなんですか。

山田 第1期目の役員は、本部は別ですけど、支部の場合はある程度話し合いをして。

岩田 職場で話し合いをして。

山田 職場で話し合いをしてというか、執行部になる段階で話し合って、パーフェクトで左の人がなったんじゃないです。10人中2人ぐらいは技術系の人とか役職者も入ってました。私は10人に1人で落ちたいというのは、職場委員というのは全く職場で選んでましたから。

第1回目の執行部というのは、ちょっとした話し合いだったと思うんですよ。組合結成後すぐ執行部を作らんなんから。34年の執行部の選挙からは激しい選挙戦でした。駅前から街頭に立って。

久本 26歳で係長になられたときは、このときは組合のそれはどうなっているんでしょうか。第何期目になるんですか。

山田 26歳のときいうたら結婚していましたから、もう支部委員ですね。

久本 支部委員で、かつ係長ですね。両方の仕事というか両方の役目があるわけですね。

山田 ほとんど係長の仕事はできなかったです。間もなく支部委員の中から分会長というのになりましたからね。

久本 分会長。

山田 そうなると、もうしょっちゅう抜けて会社とのやり取りをせないかん。この当時は、組合ができてから、河北労協というのは非常にまともに活動をされておって、いろいろな学習会というのは河北労協がやっておられたです。春闘とか一時金とか地域の問題とか。大体議長さんは京阪電鉄か松下さんが交替で行ってましたね。

久本 電機労連からのうんぬんというよりは、地域での。

山田 河北労協というのは、その当時は珍しい、地評・同盟・中立・そしていずれにも所属しない組合で構成されていて、関西電力さんとか繊維関係もいらっしゃったし。

久本 こんなのはここだけなんですか。それとも日本全体そういうのがあった？

山田 よそもあったと思うんですけども、この河北労協というのはしっかりした運動をしてたと思います。

久本 これが学習会とかそういうのを月1とかそういう割合とか、春闘の前にやるとか、そういう……。

山田 労働学校です。ここから話は変わるのですが、三洋の左の連中が出した本がありまして、『おれらはここに立つ』という本で、職場闘争をどうして進めるかという。職場闘争の有名な本です。ほんまに革命が起こると思っていましたからね。あのころは革命がどんなものか分からないままに。35年ぐらいからストが頻発してました。そのため、三洋系列販売会社というのが皆逃げちゃったんです。

久本 逃げちゃったというと？

山田 三洋の品物を売ってたら、ストライキをやるから品物が来ない。そのときに国内の販売がものすごく弱くなったんです。

久本 なるほどね。

山田 それから後でも何ぼでも取り返す機会があったと思うんですが、もともと三洋が国内が弱くなった発端はこれです。今の経営者は悩んでいると思いますけど。えらい目に遭うたんです。非常に系列が激しくて販売店まで皆系列でしたから。

久本 松下は特に有名ですね。

山田 それがもう三洋についていたために、えらい目に遭うたんです、テレビが入らない。ストをしている最中にスト破りで、トラックを持ってテレビを取りに来ていました。それで余計海外へ行ってしまうことになるんですけどね。

久本 三洋というのはやっぱり海外比率が多いですね。原因の1つはそこにあるという。

岩田 住道が拠点ですね。そのほかに工場が幾つかあったんですか。すなわち事業場によって左翼が強いとか、弱いという差はあったのでしょうか。

山田 絶対的に強かったというか、過激だったのは住道です。それは三洋のアパッチといわれるぐらい、アパッチ的にたたかれていたんです。電機労連の中でも三洋のアパッチいうたら三洋の住道やと。発祥の歌島というのは、発祥の地であるけれども所帯は小さいのです。あその場合は、どちらかというたら今、周りの環境も変わっていますが、町工場の町です。だから、三洋みたいな大きなところはありません。ちょっと向こうへ行ったらグリコさんがありますけども。そこはあんまり過激にならずに、やっぱり……。

岩田 住道。

山田 それと北条。ここは、製造所長さんが後藤清一さんといって、松下電器におられたかたです。このかたが非常にきつくて武闘派だったんですね。

岩田 『叱り叱られの記』¹を書かれたかた。

山田 だから、力対力という感じで。

岩田 三洋電機の副社長までなった人ですね。

山田 電器さんにおられたときから、もう有名なぐらい気性の激しい人なんです。しかし、北条は中でやるというよりも、さっき言いました、中は後藤さんがしっかりやられているので、力をどこへ持っていったかというたら^{おぼた}小畑。

久本 なるほど。

山田 松下さんが三洋に来ていろいろやられたのと同じように、三洋の北条が小畑闘争と

¹ 後藤精一（1972）『叱り叱られの記』日本実業出版社

いうので、これも電機連合の歴史にも残っていると思います。大闘争をしたのです。

久本 東京三洋との組織統合みたいなものは、36 春闘のあと体制が変わって、割とすんなりいったと理解していいんですか。とりたてて大きな問題は起こらなかったと。

山田 松本さんが墨谷さんに替わって、川合さんに替わって、私の前ですけども、そのぐらいになってくると、三洋のほうも闘争をしょっちゅうやる余力がなくなったということもありますし、東京三洋労組にしても、要は三洋が決まらないと自分のところが決まらないのだったら、三洋労組と共闘連絡会というのを開いて、それで三洋労組から情報をもらって、一応東京三洋電機株式会社と交渉するということになるんです。平和協定。それでやっていたら、2 つに分かれてやるよりも 1 つでやったほうが、向こうが決まらんとこっちが決まらんというのでは、全然存在感もないということで、三洋労組に統一になりました。

久本 企業が違いうのに組合が 1 つというのは、何か……。

山田 そうですね。その時分になると、会社も 1 つの組合のほうが、いっぺんに交渉してね。

久本 楽だと。

山田 というんで、もう東京三洋のほうは経営を 1 本に絞って、経営者が頑張ったらええというふうに切り換えましょうということになったんですね。東京三洋労組との統一は 1968 年ですね。

久本 そうすると会社は違っているけれども組合は一緒に、労働協約は同じものを 2 つ結ぶみたいな感じになるわけですか。3 者協定みたいな形になるんですか。

山田 もう労働協約は 1 つにしました。

久本 会社は 2 つ名前があって、組合が 1 つ名前があるような労働協約になるわけですか。賃金体系も全部 1 本化するわけですか。

山田 賃金では先ほど言いましたように、三洋で決まったものをやっていますから、そんなに統一するのに是正をせんなんことはなかった。福利厚生関係は徐々にこっちが……。

久本 向こうに合わせた。ここにはあまり大きな問題点はなかったんですね。

山田 そうですね。

久本 話を春闘のほうに移したいのですが、ちょうど山田さんが執行部に入って委員長になるというのは、春闘体制がいわゆる大幅賃上げという時代から、1 けた、安定成長というところの転換期だと思うのですけれども、まず高度成長期、賃金倍増計画といいますが、そういうところの闘い方というのをまずちょっと伺いして、それが 75 年で変わってくる、

この辺のお話をもうちょっと。書かれていますけれども、ちょっと詳しく教えていただけたらと思うんですけども。

山田 60 年安保を過ぎてからですけども、そのときに労働運動は何を言うたかという、ヨーロッパ並みの賃金です。池田勇人さんも言われましたが、松下幸之助さんも経営者の立場から同じような考え方だったのです。高能率・高賃金、それから労働時間短縮ということですから、割かたかみ合うものがあつたと思うんですよ。労働組合はヨーロッパ並みの賃金実現ということで、盛んにヨーロッパの勉強をしに行きました。

そこでどうなるかという、賃金の関係で言えば倍増していくにしても、今までの単純な年功賃金でなくて仕事別賃金。賃金体系というのは組合主導でやっていきたいという考え方が強かったですから。それまでは会社側とか、電機の会社は言っていないけども、日経連なんかは職務給と言っていました。

久本 職務給ですね。

山田 職務給の導入。職務給と仕事の賃金とどこが違うかというのは難しいんですけども、職務給という名前は嫌やと、それは会社に押しつけられた賃金体系だと。我々は我々なり、ヨーロッパ並みという点でそこから学んできたものの中から、日本的な仕事別賃金という考え方が強くなってきたのですね。特に仕事別賃金というのをこと新たに言ったのは関西です。

久本 でしょうね。

山田 松下さんもそうですし、うちもそうですし、シャープさんもそうです。そのところで、この間、電話でも言いましたように、うちの場合は京都大学の岸本教授にご指導いただいたということです。

久本 仕事別賃金の場合は、やはり関西で三洋、松下、シャープというところで、ある意味では一緒に勉強会を開いてやったと考えていいですか。

山田 もともとは電機労連の中に賃金政策委員会というのがありまして、呼び方は違っても、同じようなことを東でも西でもやっていたと思います。特に関西は仕事別賃金という名称を使ったということだと思います。

久本 名前は同じだけど形が違うと思うんですけど。

山田 今は現役でないから分かりませんが、関東各社、非常に賃金体系が昔から難しいんです。

久本 難しい？

山田 回答が出てきても、例えば何%の賃上げといたら、今の関西は分かりませんが、昔は私や高畑さん（松下労組・元委員長）の時代は、従業員には皆すぐ分かるんです。ところが、関東の場合は、いろいろ計算した結果が何%なんです。いろいろな要素に区分されたものを総合して賃金になっているのです。関西の場合は基本給というものの1本みたいな感じだった。だから、仕事別賃金も基本給が仕事別賃金です。関東は最終的にまとめたやつがそうかもわからんけど、途中はなかなか分からない。

久本 だから、個人が幾らになるかもちょっと分からない。

山田 8%の賃上げと言ったって、本当に自分は8%の賃上げかというのは、関東の人には分からない。組合本部が言っているから8%だというぐらいなのが、ずっと続いてきたんです。ところが関西の場合は、松下さんでも、うちでも、シャープさんでも、8%という回答が出たら、一覧表でどういう配分かというのがいっぺんに載って、自分がすぐ計算できる。そういう違いが東と西とでははっきり分かれていますね。

久本 日経連の職務給というのと、どう違うのですか。仕事別賃金は職務給のような気もするんですよね。

山田 ただ、仕事の区分けというか、その考え方というのを組合なりの工夫をしたということです。

久本 日経連はそういうふうに言うのはともかくとして、三洋の会社側としての賃金のビジョンみたいなものはどうだったのですか。あまり考えていなかった、組合が言うから乗ったとか。

山田 平和的な時代で、会社も何も突っ張って組合の向こう張ったようなことを言わんでもいいと、同じような考え方でいったらええやないかという考え方で、私は関東におりませんから分かりませんが、関西の場合はやっていたんじゃないかと思います。ある人から見たら、松下さんもよう分かりましたし、松下さんから見てもうちはよく分かったと思います。それぐらい中身には複雑なものがなかった。

職務給とか何とかいうのは、どんなのか調べたことはないですし、そのくくりであって、中身はいろいろ変わってますからね。多分に関東型のいろいろな要素が含まれているもので、そこのところで経営側は細工できる要素があったんじゃないかと思いますね。

久本 そこで会社側と、仕事別賃金を入れるということで対立するということはなかったという。

山田 仕事別賃金、労働時間は、あんまり会社とは対立していません。

久本 いいんじゃないかって。

山田 どうしてそれを実現していくかという時代だったと思います。

久本 そういう意味では、実際そういう賃金制度を労使協議しながら作ってきたということですね。

山田 とにかく経済が右肩上がりですからいけたんでしょうね。

久本 どんどんよくなるから。古きよき時代。

岩田 技術的な話ですけども、仕事別賃金は絶対額で表示したもんですかね。高い仕事に上がれば給料は絶対額が増える、それとも昇給額だけ……。

山田 昇給額だけです。

岩田 松下と一緒にですね。積み上げ方式ですね。

山田 仕事別の最低賃金というのはありますよ。それは決めていますけども、言われますように一般的なものというのは、賃上げの場合に使われるものということです。ですから、もともとあった年功序列型賃金の上に立っていますからね。

久本 なるほど。絶対額じゃない。絶対額を決めるという話にはなっていない。

岩田 なってない。

久本 なってないわけですね。なるほどね。

山田 今は絶対に変わりつつあると思います。

久本 今また職務給とかいわれてますから。

山田 差をつけることがあれですから。

久本 高度成長期が末期なんかだと、インフレでものすごく物価が上がっていくと。それに追いつくために、また大幅賃上げということだと思うんですけど、その在り方というのは、企業もゆとりがあるというのもあって、大体パターンとして重点ストライキはある程度打って、どこで妥結してという、割とそういう感じが4、5年続くと理解してよろしいですか。

山田 賃上げ額とか一時金については、それをかけてストライキをやっていましたからね。

久本 じゃ、大体普通ストライキはやるという感じですよ。

山田 そうですね。私が74年に就任して75年から主要闘争をしているんですけども。どっちかいうたら関西は名よりも実を取るほうですね。よく言われたのは、あとで私になつてからの話をしますが、関西はプラスアルファというのがあったんですよ。

久本 西高東低というあれですか。

山田 あとで出てくるプラスアルファと違って、その前は、関西にはいわれているもののほかにプラスアルファがあって収めているというのが、同じ電機労連の中でも西に対して何か疑いの目を持っていたのです。

久本 そうなんですか。

山田 いつも最後はプラスアルファがあるからということで、闘争をやめてしまいよると。

久本 やめると。闘争を最後までせえへんと。それは本当なんですか。

山田 そういう時代があったんです。私は 75 年から主要闘争に入っているんですけども、それを変えたのが私だったんですよ。出たもんはみんな言いましょうと。

久本 はい、はい。それまでは表には出ないものといったら……。

山田 通例から言いますと、それをやっていたんですよ。関東が言うから、そんなん言わんとみんな出しましょうと。たとえ松下さんがどうであろうがうちは出しますよと。それで労働運動の専門誌に載るし、一般雑誌にも載るし、かなりインパクトがあったんですよ。それで、あとの話になりますけど、今度は出ていても言わんといてくれと。東のほうが。プラスアルファでええという時代がのちになって出てきます。

久本 話が戻ったわけですか。

山田 いやいや、私らのほうが、松下さんは王者のほうですから、東のことも考えなきゃならんとおっしゃるが、労働運動というものは、私の考えでは、取るのやったら取ると、やめるんやったらやめると、みんな明らかにしてやるべきだと言っていたんですけどね。ある時代になってきたら、やめといてほしいと。電機が例えば 8% で決めたんやったら、8% は承知できん、9% だということで、9% を実際取っていた。しかし、それは 8% プラスアルファ、イコール 9% やと言うてくれという時代にまたなってくるんです。私の前はどっちかという、関西のそれはずるいと言われていた。

久本 ずるいと。それも 60 年代から 74 年までは、ずるいというのできたという感じですね。

山田 関西の気風はということで、私になる 5 年前ぐらい。

久本 5 年ぐらい前からね。

山田 だから 70 年ごろからは、関西はプラスアルファ的なもので闘争を収めていきよると。

久本 ストを早めに終結しよる。ずるいと。ちゃんとやれというんですかね。何なんでし

ようね。そのロジックって何やろう。プラスアルファ取っているからいいですよ。闘争上、表に出ていないのはけしからんというわけですか。これだけ取ったということを、ちゃんと示してストを収めろということですか。

山田 電機の場合は賃金関係には通工連というところがあったんですよ。通信工業会ですわね。日経連の賃金闘争みたいなのを、通信工業会といっても、本当は重電もあれば通信もあるんですけども、そこが仕切っていたんですよ。そういうところへも、関西の経営者の皆さんでも寄り合いに行っているから、そこで決まった以上に出すというのは、やっぱり経営者としても困る場合があるんですよ。出してあげたいし、出して解決したいけど。

久本 はい、はい、分かります。

山田 松下の高畑さんとか川合さんの時代は、それやったらそれでもええやないかと、それでいこうかというのだったと思うんですよ。それを盛んに批判されていたから、私はちょっと松下さんには悪いんですけど、松下さんの金魚のふんみたいについていくのは嫌やと、うちはやるときにはやるんやと、落ちたら落ちたで。ということで全部出しますと。というのが私が登場してからの何年間なんです。

久本 それでも、今の話のロジックからすると経営が嫌がりますよね。出してほしくないのに出すと。それはしょうがないという。

山田 通工連には悪いが、個別労使関係はより大事ということでシブシブでしたが出しましたね。

久本 松下でもそういう話はなかったような気がするんですけど。

山田 86 春闘になると、藁科委員長が夜中に来て、収めてくれと。関西は皆決めた 5% 以上という歯止めやから、それを取られへんのやったらストライキをやると。日ごろはもうストライキなんて考えられない松下電工さんまでストライキをやるというて、スト司令をみんな職場へ出したんです。決めたのは、決めた歯止めを取ろうやないかと、取れなんだらストをやろうやないかということだったんですけども、東で会議して大阪へ帰りついた時分に東の雲行きが変わって、あない決めたけれども、そうはいかへんと。ちょっと下げようやないかという話がまとまって、日立さんをはじめみんな降りる段取りに決まってしまったんです。関西 4 労組は、そんなもんけしからんと、決めたハドメ以下ならストを絶対やると。だから、電機から松下出身の副委員長は来るわ、藁科委員長は来るわ、電機全体のことを思うて収めてやと、プラスアルファでええからというので、またアルファへ返ってしもうたんです。今はもうアルファを言う力は全然なくなりました。今、ないと思います

よ。

久本 今。何も言わないですね。ますます弱くなった。

山田 私が辞めた 92 年ぐらいまではアルファがあったと思います。通工連があって、もう 1 つ関西 4 社会議というのがあるんです。松下さんが議長役で、何というかたでしたかね。

岩田 松下の^{あそづ たけし}遊津 孟 さんですか。

山田 遊津さんが呼び止めてね。

岩田 労政部長。

山田 取締役までやった。老獺な。

久本 4 社というと具体的にどこになるんですか。松下と……。

山田 松下、三洋、電工、シャープ。通工連で来たやつをもういっぺん関西で。

久本 75 年のこの転機みたいなものというのは、マクロ的にはいろいろ進められていると思うんですけども、当時、職場の雰囲気はどういう感じだったんですか。ショックだからしかたないという感じで、割とすつといったのか。

山田 どういうところですか。

久本 つまり大幅賃上げのあと、ぐっと経済整合性論が出てきてひとけたになりますよね。そこのある意味ドラスティックな変化だと思うんですけども、あのこと職場の中とか組合の中で何か議論みたいなものは。やはりしかたがないというのが。

山田 とにかく 30 何%のインフレというのは大変だったんですよ。電機の各社も仕事がなくなってしまったんですよ。それで、一時帰休。

久本 そういう一時帰休というのを経験すると、やはりそうそう言えないというか、従業員もちょっと要求できないみたいになるんですかね。74 年、75 年ぐらいというのは。

山田 もうそれは社会全体がそうになっていますから、1 労組の問題ではないです。ただ、そこから鉄鋼労連の宮田さんが経済整合論で、電機の関係は経済整合論には同意してなかった。その辺のところは書いたのですが。

久本 中では、もうやっぱりそういう社会の流れみたいなもので、そこでの何か大きな争いみたいなものは起こらなかった？

山田 起こってはいませんが、74 年は前の年が 30 何%、うちは 34.5 か 35.7 でしたかね、ほかもそれぐらい取ったと思います。ところが 75 年は電機が最終的に 8.5 から 9 ぐらいで終わったんですね。

久本 取られてますよね。

山田 松下とうちが2段階賃上げで10%、14%で、ならして12と言っているんですけど、シャープさんは、ならして12で（遅れて）。そのときというのでは、インフレの関係と職場1時帰休している状況からしまして判断しました。私らは、とにかくガイドライン、経済整合、これに屈してはならんというのがあれだったと思いますよ。

久本 電機全体はそういう雰囲気が出た。東はそうでもないですかね。

山田 もともとは、言うならば総評が強かった時代は官公労が強くて、そういうものの影響でいっとったんですけども、鉄鋼が表に出てくるというのは75年からなんです。電機はそれまでは鉄鋼なんか下やと言っていたのです。しかし、実際賃金は鉄鋼のほうが高いんですよ。電機は単純なほうで上がっているようやけど、鉄はいろいろ足したら、もう言うているのとは全然違うんですよ。

久本 それこそ表に出てないプラスアルファがいっぱいあるという話がありますよね。

山田 だから、ガイドラインに抑えられたんでは、もう労働運動は存在がないということと絶対抵抗しようということだった。あのときは電機労連はものすごい重点ストを打ったと思います。全面ストもやりましたし、重点ストも1週間ぐらいやりました。

久本 ここでもやはり西と東の差というのはけっこう出ていますね。

山田 ストを打つまでは一緒ですよ。

久本 打つまではね。

山田 西も打ったんですよ。重点部門ストの第1段階の終わるところまでは、きちんと松下も三洋もシャープもやりました。シャープさんはあとで言うと、ずっといって5月のメーデー済んでもまだやりました。その第1段階の重点部門ストの済んだところで、うちと松下が2段階賃上げで集約しました。

久本 三洋が先に決めて松下が追随したんですか。

山田 同時着ぐらいです。

久本 やはり常に話をしながら。

山田 話はしてません。高畑さんの腹を読んで、あの人がこうするであろうという。

久本 腹を読んでというのは？

山田 絶対腹を読まんとあかんです。高畑さんは言うてくれないうすもん。

久本 言わないですか。

山田 絶対松下は、うちこれだけ取るからなんて聞いたことないんですよ。

久本 我々、腹を読むといういちばん分らないんですけどね。

山田 どっちかいうたら私が読んで、シャープさんが私に聞いて腹を決めたという。私はほかのもんには弱いんですけど、松下さんの腹を読むのだけは（笑）。

久本 どうしたら読めるんですか。なぜなんですよ。

山田 高畑さんのもぞもぞしているのを見ていたら、このままではいかへんと。

久本 もうちょっといくと。経営どうしてもやっぱりあるんですかね。どうなんでしょうね。

山田 結局腹の探り合いというよりも、松下さんの労使関係も私は分かっていたんです。要は松下幸之助さんの考え方と高畑さんの考え方。幸之助さんと高畑さんの関係。いつもどうして物事決まっていくかというのを、私は書記長、副委員長をやりながら知っていたわけです。それと、私は75年の新米ですわ。初めてです。今度は私と井植薫さんとの人間関係。井植薫さんと幸之助さんの関係。私と高畑さんの関係。それを1つずつ解いていくと、松下幸之助さんと高畑さんは、その当時お決めになるときは必ずトップ会談で決めるんです。高畑さんが頼みに行くか、幸之助さんが呼んで決まるんです。第1回めの重点部分ストをやったときも、多分そうなるだろうと。

で、私が井植薫さんのところに行きました。ここに書いてありますが。あまり記録に載せてもらいたくないけど。自宅へ行ったんですよ。あの人はまじめな人やったですよ。明治生まれのね。あれは4月でしたけど、まだ寒かったですけど、丹前か何か着ていたと思うんですけど、私が行ったら、ちょっと待ってってというて背広に着替えてネクタイを締めて出てきました。その前に奥さんが出てきて、「今度の委員長さんですか」というてあいさつを受けたのです。「前の川合さんは非常にお優しいかたやったと聞いていますが、山田さんは鋭いということで、お父さんをいじめんように」（笑）。それで待っていたんですよ。駿河屋かどこかのようかんを2切れ出してもらって。

それで、出てこられたんです。向こうから「あんまりきついこと言わんといてや」と言われまして。私は松下さんがどうなるかいうのは大体分かりますと。薫社長は幸之助さんの考え方もお分かりになると。必ず幸之助さんと高畑さんは2段階賃上げしますよと。うちもそうしてほしいですと。これをできなかつたら私は、委員長を1期で降りますわと。間違いありません、信頼してくれと。「あんた、新人やのにそんなん分かるのか」、「分かります」と。それで何ぼになるか。大体9ぐらいだったんですけども、関西は目標は12取ったかったんです。そんな12と言うても取れないと。片方は8ぐらいで止めているのに。そ

うしたら 10 と 14、半年遅れで 14 にして、通しで 12 に、多分高畑さんの知恵やったら言うはずですよ、私の委員長の政治生命かけてやりますと。それで信じてええのかどうか 2 時間ぐらい話をしたんで、もう 1 回お茶が出てきました（笑）。

腕組んで、どうしたもんかなと。「ところが、山田委員長、わしな、怖いのはシャープの佐伯さんや。佐伯さんはうちの社長でも会長でもないんやけど、必ず文句言うてきよる。三洋が約束破ったと。こんな回答したら佐伯さん、怒ってくるわ。どないしたもんや」と。私は社長に、2 日ほど淡路島かどこか行ってくださいと（笑）。兄貴の墓参りに行くと。案の定、後日、佐伯さんは電話で怒ってきたらしいですわ。それで、私がもう腹を決めた、これで終わるということで中執を集めたんです。

どこにもドジな人がおりまして、土曜日だったんですよ。委員長単独でそんなところまで行っているなんて思うてへんから、遊びに行っておった役員がおりまして、家に電話かけて、すぐ来いと言うているのに、「組合へ行ったはずですよ」と。あとで聞いたら淀の競馬場行っとなりますねん（笑）。赤穂浪士の討ち入りやないけど、来ませんでした（笑）。その彼を除いて中執を集めて、私の政治生命をかけてしたんです。委員長に任せなさいと。で、決まったんです。

ところが、シャープさんは佐伯さんが怒ってくる。絶対出さへんと。関東並みだと。それでずっとメーデーを超えて。メーデーの大阪城公園で闘争中、あの時分、闘争組合を紹介しますねん。今まだ闘っているのはシャープだと。それでシャープへ陣中見舞いに行つて、5 月の中ごろ、ようやく 12 が出たんです。

久本 まあ、三洋が出てるから、シャープの組合としては粘れたわけですね。

山田 委員長、よう腹読んだなと言うて、薫さんに感心されるわ、高畑さんに「わしがどこかでそんなこと言うたかな」と。関東には 2 段階でやりますよと。9 超えていたらいいんでしょうというので成功したんです。それが私の長期政権の第一歩なんです。そこで失敗していたらもう終わりです。

それともう 1 つは、そこに書いていませんが、重点部分ストというたら、先ほど説明したように、会社のいちばん打撃を受ける生産の場所を当てるとというのが常道だったんです。私がずっとそれを体験してきて、本来ならテレビということになるんですけども、テレビは今回やめとくと。いつも本社は、おまえら何しているんやと言うとるから、本社入れたれ言うて、本社を重点部分ストに選んだんです。本社の組合員いうたら、組合員でない組合員なんです。

久本 意識がね。

山田 だから、まず、どこかの軍隊みたいにデモ行進するのから教えなあきまへんのや。ところが、運動もせえへんのやけど金だけようけ使うて、組合の予算がもうすっからかんになっとなりますねん。5 日間やったときに、ストライキやったら、ストライキをしなかったところの各支部からカンパを集めて、おまえのところの支部にやるわと。すると現金なもので、金もうけになるとそこから一生懸命ストライキをやった（笑）。で、1 週間たったらりっぱな「ストマン」になっていました。だから本社の社長をはじめ、初めて目の前で重点部分ストを経験したから、それはもう……。

久本 教育効果は抜群ですね。

山田 今回の選挙で小泉さんがとった手法と同じですね。それですわ。

久本 本社がいちばん効きますよね、近いから。

山田 高みの見物をしながら、やられているところを批判するんですよ。本社はちょっとひきょうなところがある。

久本 そのとき以降で本社でやったことってあるんですか。割とやるようになったんですか。

山田 そこからもう並みです。

久本 難しいところですね。

山田 大体本社の人はそのなんです。営業で。

久本 飲み代とは言えない。

山田 それで釣ってストライキさせません。そこらいよいよ行ってくるんですけども。

久本 そうですね。次回またお願いします。

山田 次回、ここの場所どこか借りるの、また言うといってくださいね。

久本 はい、しときます。恐らく大丈夫だと思います。

山田 どこかここを避けて会議をしとるんやと思いますのや。会社からの提案の。

久本 何か会議が。

山田 リストラ案か何かの。

久本 今、本当に大変ですよ。空前の赤字ですものね。

山田 それはもう経営責任ですわ。私が委員長やったら言いますのやけどな。私が委員長的时候は、議事録に載らへんのやったら言いますけども、いろいろ言ってきたのですよ。ぶっちゃけて。私が何で 18 年間も委員長やっていたかいうたら、癒着して 18 年かと思う

んですけど、同族会社でものを言おうと思うたら、短期で替わっていたら全然です。それとうちなんか玉突きやから、こう打ったらこうボール返ってこう来るような、みんな知ってないと労使交渉なんかできない。

久本 やっぱプロがあんまり替わったらアマチュアになっちゃいますよ。最近アマチュアの組合が多いような気がするんですけど。

山田 何か癒着してたんと違うか言うけど、そんなんじゃなしに、長くやろうと思うたら、1つのやり方がありますけど大変ですわ。変わったことやっていかなければなりませんし。まあ、次回。

久本 ええ、またたくさん。

山田 うちみたいな組合がまともに松下さんとどうこう張り合うとかできませんけども、姿勢が悪いとやっぱり……。私は、経過を大切にして、情報の共有化、みんなが知って、組合がこう言ってくれているというのを支部が知っていたらいいのです。今の組合は説明責任を果たしてないです。完全に職場と遊離してしもうとるんです。苦勞しとるのは苦勞しとるけども。私の時代は印刷屋がものすごくもうかったんです。ビラをものすごく出していたから。

久本 そうですね。そういうビラって前、何か岐阜のほうに……。

山田 今日、縮刷版貸してくれませんでしたか。

久本 今日まだ何も。来ただけであれだったんですが。一度勉強させていただければと思うんですけどね。

次回以降なんですけども、日程調整しないと。いつがよろしいか。大体月1ぐらいのイメージなんですけども、1か月後ぐらいが大体あれなんですけども。ということは10月の半ばぐらいですが。

山田 これはまた組合に言うてください。私はもう現役でないんで。

久本 「オール三洋」。

山田 こういうのでやっていたんですよ。ここから例えばこれ、全部ビラがあるんですよ。こんなものがあるということで、現役に聞いてください。

久本 また勉強させていただきます。これは何年ぐらいからですか。もう最初から作っているんですか。

山田 これが1枚めです。

久本 53年から。

山田 53 年いうたら……。

長尾 1978 年ですね。

山田 私もビラを持っていたんやけど、岐阜支部にやってしもた。もう組合関係ないわ言いながら。これも持っていたんやけど、だれかにやってしまった。こういうものがあるんです。貴重なものがね。

久本 次回、主にお伺いしたいことは、一応これを読ませていただいて、例えば販社の正社員の組織化であるとか、出向者とか営業関係系列社との基本的な労働条件の統一の問題であるとか、異動とか、一時帰休なんかもあったかと思うのですが、異動とか出向に関してのいろんな労使協定とか、そういうところを中心にちょっとお話を伺えたらなと思うんですけども。恐らく高度成長期の後半あたりから安定成長期、割とそういうテーマが多いのではないかなと思うんですけどね。

山田 細かいところは、私、資料ないから分からないんですね。だから、組織化とか労働条件を合わせてきた形とか、そんなことはお話しできます。それと 80 年代というのは国際活動というか。というのは松下さんもそうですけども、うちもやったんですね。マレーシアの組合づくりに応援に行ったり、アメリカの組合と提携したり、さらには 30 周年ですけど、松下さんもやられてますけども、うちも国際会議というのを。

久本 そうなんですか。

山田 そのうちの幾つかはもう会社を畳んでしまっていますが。

久本 その海外進出みたいなのも、特にあれですよ。いわゆる……。

山田 海外進出で言いますと、電機が 80 年代というのは、カラーテレビのアメリカへの集中豪雨の輸出ということで、それを緩和するために、1 つはダンピング税をかけてきましたけども、もう 1 つは、それを緩和するために、アメリカへ日本企業が出て行って仕事をするということで、三洋なんかは海外は早いんですけども、海外工場、アメリカの進出企業を全部回っているんです。

久本 これはアメリカが中心ですか。

山田 アメリカへのカラーテレビの集中豪雨輸出に対応するために、向こうへ行って生産しましょうと。

久本 この辺で進出するとなると、組合員も外国へ行ったりするわけですね。技術指導とかそういうのもあるし。

山田 そっちのほうの問題というよりも、現地の人の労働組合組織化、あるいは既存の組

合があるものの日本経営者との労使関係、そういう問題です。

久本 ではその辺の話をちょっとお伺いして。80年代のME化というのはどうなんですか。工場労働者はどんどん減っていく。今もそうだと思うんですけど。

山田 私の後ろのほうに書いておきましたけども、そういうことなんですけども、こっちのほうは結論で言うと電機連合というか、そういうところの産業政策というのが遅れてしまったんですわ。非常に早くから産業政策が必要だと言っていたんですけど、最後は何かいえば、日本の組合はみんな企業主義なんです。産業として国に対して要求してどうこうするということはできなかったでしょう。だから、中国へ出ていくのなんて、もう雪崩を打ったように行ったのを組合は全然止められなかったです。止められないのは止められないでいいんですけども、かわりにどうするかというあとのフォローを全然用意してないんです。だから、いろいろ変わっていかなくやならないわけですけども、そのときどうするかとかね。

もっと言えば、私がやった時代には中高年対策というのをやろうと言っていたんですけども、もう見向きもしてません。しかし、実際はこれ、2007年問題……。

久本 今はそうですね。

山田 昨日もNHKか「報道ステーション」か何かでやっていました。ダイキンさんは取り組んでおられるとか。職能を持った人たちが退職していくんです。うちなんかは、どちらかという、人を減らすのをそっちのほうで減らしているところがありますからね。

久本 そういう中高年のあれで定年延長なんかが、やっぱり当時の80年代はかなり大きなテーマですよ。

山田 あの中では中高年と女性問題というのがあったんですけども。言うたけども全然実効が上がっていないのが残念ですね。

久本 それだけなかなかきつい問題なのかもしれないな。

山田 もう今、こんなこと言ってもどうにもならんけど。特に、45歳以上の人の転勤をやめさせるという協定をいったんやったことがあるんです。もう破られてしまいましたけどね。転勤というのは、異動制度があるから動かしているのか、必要だから動かしているのかどうか分からないでしょう。だから、転勤しない人にはしない人の制度で、最近では賃金を変えていくとか移っていますね。

久本 地域限定。

山田 そうやろうと思うたら、会社の姿勢がはっきりしていなかったらだめです。あると

きは動かしたいわ、あるときは賃金で関係で固定したいわ、そんな都合のいいことではどうにもならないと思う。

久本 45歳のあれをやったというのは何年ぐらいなんですか。

山田 これは昭和57年1月26日の新聞です。これは販売会社関係も含めてですね。65歳までの定年延長も出たんですけど、部分的になっているけれど、今ははっきりした制度になっていないですね。

久本 富士電機なんかは、55歳で3つのあれを作ってたか、やっていますね。

山田 あれもいろいろありまして、賃金を減らすためにそれをやっている……。

久本 ありますね。

山田 本当に雇用を考えて、その人の職能を生かしていくためにやっているのか怪しいんですね。

久本 両方あるんでしょうね。本当のところはね。

山田 ダイキンさんのマイスター制度ですか。今はやっておりません、マツダさんのいわゆる熟練者と新しい人とは、ロボットといっても結局先に原型は人間が作らないかんでしょう。今の人ではそれが全然できないと。だから、団塊の世代の人がおる間に。できたものが全然違いますね。同じネジでも片方はきちんと動かへんのに、新しい人がやったらガタガタッと動くね。それから、今のコンピューターシステムは、みんな団塊の世代の人が作ったものであって、昨日、大和証券のをやっていましたが、何かトラブルが起きたら直されへんらしいですわ。システムを1から組み直さんと。

久本 分からないんですね。ブラックボックスみたいに。特にこの間、採用を絞っていたから、結局その辺がすごく細っていますよね。

山田 言っているもやれていなかったのは、力がなかったということです。言っていることは言っているんですよ。

久本 言っても、できることとできないことがありますので、あれですけどね。でも、当時のあれからすると、やはり組織化の問題とか……。今、労働条件むしろ分かれるばかり、どちらかというとどんどん。ばらばらという方向ですけど、当時は違っていたと思うんですよね。その辺の状況みたいなのをお話を伺えたら。

山田 フリーターの問題とかね。

久本 今もう……。

山田 初めは正社員に対してパートさんとか臨時に雇う人の比率を、うちなんかでも、私

の時代は10%と決めていたのです。10%でなくて変わるのか分からんですけどね。今は全く自由なんです。届け出たらええというだけでね。それでは特に技能なんていうのは残らないですよ。どんどん人が替わっていったら。

久本 だから最近だめになったのもあるけど、作ってきたところを、ちゃんと残しておかないといけないと思います。記録としてもですね。それから、今後それを見直しという場合も、どういうことをやってきたかというのは必要だと思います。よろしくお願いいたします。

山田 卒業してから言うんじゃないですが、93年ごろからもうがたがたになりましたね。

久本 バブルの崩壊で。

山田 労働組合はもうないに等しいと違います？ 存在感がなくなっています。労使協定というものがなくともという考えも。

久本 あれはちょっと違う。あれは労働組合のないところが増えたので、ないところ、つまり今も過半数代表みたいなのがありますけども、できれば拡充しようという話です。労働契約法のお話だと思います。そもそも組合のないところが多いですから。自主的な組合がちゃんと活動していくのがいちばんいいのだけれども、なかなかそうも言っておれないという感じだろうと思いますね。

山田 全世界を知っているわけではないですが、やっぱりドイツあたりがいちばんしっかりしているのと違いますか。

久本 ドイツも今、かなり大変ですよ。でも、やはり社会的な標準とか基準づくりみたいなね。

山田 私らの時代でいったら、標準労働量というやつがなかなか議論がかみ合わなかったですよ。今ではそんなもの、全然話にもなっていませんが、労働強化ということが、非常に労働組合としては問題やといわれた時代があったんです。そのためには標準労働量というのを労使で話し合って、物差しがなければならないというところまでいったんですけどね。

久本 今、労働時間の問題という形で、量の問題、特にホワイトカラーの労働量をどうするかという。難しいですね。ブルーカラーは時間をあれするとか、何とかできます。それでも日本は難しいのだけれども。ホワイトカラーの人は……。

山田 もうちょっとね。結局、最後は法律しかないと思うんですけども、法律で決まったらそれを守らせるようにしないとね。サービス残業とかね、そんなものが横行しているで

しょう。

久本 そうですね。

山田 厳密に言ったらみんな違反ですよ。それが当たり前やと。それができんのやったら辞めてくださいと、こういう論法ですからね。組合も、何となく頑張っているようで。そうしないと企業間競争に負けるといってしまうと、経営者が考えるようなことを考えている。

久本 経営者以上に経営者。

山田 私も経営者をやったことがあるのです。電子部品の子会社の社長をやりました。それは守ってやれます。時間内に効率よくやろうと思ったらね。サービス残業をやれと言わない。1 日じゅう長い時間やれるわけがなくて、そんなに長くやろうと思ったらどこかで手を抜いているんです。

早く帰ったら上役が見ているから、帰られへんとか。そのために夕方になったらやっているような格好になって。

久本 大体人間は、長時間そんなに集中してやれないですよ。

山田 製造関係ははっきりしていますからね。

久本 どうもありがとうございました。またよろしくお願いします。

山田 私の話は偏っているかも知れませんがね。

岩田 ありがとうございます。

<了>

山田孝治氏オーラル・ヒストリー

第 2 回

開催日 : 2005 年 10 月 12 日 (水)

開催時刻 : 13 時 30 分

終了時刻 : 16 時 15 分

開催場所 : 三洋電機労働組合事務局

出席者 : 山田 孝治 (元三洋電機労働組合委員長)

久本 憲夫 (京都大学大学院経済学研究科教授)

岩田 憲治 (経済学博士)

記録者 : 株式会社アドレス 坪井 真理

久本 前回お伺いしたことをテープに起こしていただいて、わたしのプリンタの調子悪くて若干汚くて申し訳ないんですが、一応これが前回の部分です。見ていただいて手を入れていただいて、また加筆修正していただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

今日、主としてお伺いしたいのは、わたしなりに考えたので、これからずれても全然かまわないんですけども、一応考えたのがこういうことを中心に、できればお伺いしたいなと思ひまして、次回はむしろ海外のこととか地域とか、例えば電機労連での活動とか、そういう外の活動を3回目にお話を伺って、今日は中のお話をいろいろお伺いできたらなと考えております。

山田 3回までいく量はないと思うんですけどね。前回話しましたように、三洋労組の結成時の労使対立の問題、それから36春闘というて、昭和36年の45日間かのストライキがあったんですけども。それを受けて、スキャップ体制ということで東京三洋という製造会社をつくったと。

東京三洋のほうは、組合はどちらかというと会社側が率先してその設立を助けて、結局、平和協定を結んでということでした。東京三洋は、平和協定を結んだ条件というのは、闘争しなくても、三洋電機労使で決まったものをそのまま取り入れていくということですから、後に三洋と東京三洋の両労組が1968年に統一するんですけども、労働条件面の不統一というのは、そういうことでほとんどなし。あったのは、群馬という地方性の関係で、福祉関係をかなり東京三洋電機というのは組合に与えていたのではないかと思います。

しかし、36年の闘争で三洋労組が多額の借金をしまして、労働金庫に返済ということで、結局会社のほうは闘争したものですから、ロックアウトしたり、組合費の徴収を拒否したりしましたから、昭和36年というのは、闘争終わってから執行部が半分入れ替わるというか、これは意図的にそうなんですけども、その中で、自分らで組合費を集めなきゃならないということを経験したんです。そのことは非常に労働組合としては勉強になったということだと思います。

わたしが今でも思っているのは、持論なんですけど、組合費は組合が自らの手で集めたら、もっとりっぱな活動ができると思うのです。今みたいにチェックオフになってますと、何の苦もなく勝手に入ってくるわけですから。だから、わたしはその36年、支部の中におりしたけども、組合費をもらうのにどれだけ苦労したか。組合員がどれだけ組合費払うために意見を出したかという経験しているわけです。そんなもんを経験したというのは、前

回でお話したことではないかなと思います。

久本 ヨーロッパなんかでも、特にフランスなんかはそうですかね、今でもチェックオフなんていうのはありませんから、集めるのは大変で、組織率低いけど組合の力は強いというのがありますよね。

山田 やはり組織いうものは、便宜供与を受けていたのでは力つかないと思うんですよ。会社でも一緒だと思うんですけどね。特にその時代からわたしの時代までいうて、後の人間を悪いように言うようですけど、苦労が違いますのでね。わたしらの時代は自分たちで組合費を集めて、非常に苦しい中で組合健全化を図ったということだったと思います。

久本 それは何年間、どれぐらい続いたんですか。

山田 結局、1 年ぐらいで返済しなければならぬということだったんですけど、組合費のほかに特別組合費徴収いうのをやったんです。

久本 ああ、ストライキ用の闘争資金。

山田 借りた分ね。それで、よその組合はないと思いますけど、組合債を発行しているんです。

久本 組合債。

山田 日本の国の借金と同じようなもので。その当時は中央執行委員長、もう亡くなっていますけど、初代の松本利夫氏ですけど、その名義で組合債を発行しています。

久本 これは引き受けるのは。

山田 いや、もう皆割り当てですから、臨時組合費と一緒になんです。

久本 事実上、なるほど。

山田 三洋労組がそんなことですから、労金への貸し付けをしてもらうのに、保証した組合が非常に困ったわけです。金がないんですから、どうして返してくれるかということで、電機労連の中央委員会とか、いろいろ委員会のたびに三洋労組は迫られていたわけです。借金したもんは返さななりません。だから、一挙に1年、実際は2年ぐらいかかってますけども、普通の組合費のほうは闘争が終わって、ストライキ終わった時点で会社はまたチェックオフしましたけども、特別臨時組合費いうのは組合債に値するものですけども、会社は便宜供与をししてくれなかった。

久本 これで1、2年間……。

山田 それが1か月の給料の3分の1に当たるぐらいの金額だったと思います。

久本 3分の1、給与のですか。とてつもない額ですね。

山田 ええ、とてつもない借金をしたんです。もともと闘争積立金というのは、組合結成して間なしですから、何もないわけです。33 年 12 月に組合結成して、34 年からもう闘争しているわけですから、払わんなんものは払わんなんですから。特に 36 年の連続したストライキのときは、組合員に組合が、言うたら賃金払わなきゃならない、会社は払わないから、それはみんな借り入れしているわけです。ところが、返すあてがないわけですから、組合員から集める以外になったということです。

久本 でも、ドラスティックですね。例えば我々の感覚だと、もう少し額を少なくして、例えば 3 年とか 5 年とか。

山田 そんな猶予はなかった。

久本 返さなければいけないから。そうすると、やっぱりみんな身にしみたでしょうね。

山田 身にしみたというか、初期の執行部のやっていたことは絵空事であったというか、現実はそのまんまじゃなかったということが分かったと思います。会社も大きな損失を受けて、営業関係で国内系列販売会社を失ってしまいました。

これはわたしに言わせれば、会社はもっと賢くなかったらいかんと思うんですね。それも、とにかく松下さんにちょっと準じたものを出してたら、従業員というのは納得してくれるやろうという誤算ですわね。これが松下さんよりも離れたところにおいて、松下さんにそういう準ずるという考え方がなかったら、もっと早いこと組合ができていたと思いますけどね。

久本 それでずっとやれるとみんな思っていたんですね。

山田 だから、組合ができるなんてことは考えてなかった、33 年 10 月ごろは。いわゆる身分格差という問題が潜在しているわけです。組合できたときというのは、社員、工員、臨時工、臨時工のもう 1 つ下の日雇いみたいな人もおりましたから、実際は 3 段階ですけど、その間において月給制、日給制。日給制いうても、臨時工はほんまの日給制でしょう。だから、臨時工はいつ解雇されるか、予告期間も何もないです。組合いうものができたら、そういうもんを全部会社に改めさせるというのは、ものすごく効果があったと思いますね。

久本 三洋電機ができたときから、社員、工員、臨時工というのは最初からあったわけですか。

山田 初めは、わたしは昭和 27 年に入社してますけども、臨時工というのはいなかったです。どっちかいうたら最後の荷造りして出荷するところだけ、現在で言えば、業務委託でよその会社がやっていたということはありましたけども、それ以外にはいなかったです。

ところが、わたしのおった職場で言えば、皇太子のご成婚を控えてテレビの大増産せん
なるときに、いっぺんに臨時工を拡大したわけです。

久本 例えば社員というのはいわゆるホワイトカラーで、工員はブルーカラー。

社員は本社採用で、工員は工場。

山田 社員は軍隊で言うたら、将校になるべくある程度の保証のついた身分ですよ。工
員さんが課長になるなんてことはまずなかったですから。そのためには、後に工員から社
員への編入試験というのを、組合ができる前に一度は設けてますけども、そんなん受かる
人はまれだったです。そんな話ばかりではいかんね。

久本 いえいえ、その話が非常に面白い。

山田 経営闘争の問題で言えば、わたしは 1974 年 8 月に前任者と交代しているんですけ
ども、前任者の時代が 10 年間あるんですけども、経済の高度成長と、比較的経営も右肩上
がりの時代ですから、そう紛争することもないし、とりたてて三洋という特徴のあるもの
はなかったと思うんです。話はまた元に戻りますが、三洋では、組合結成してもすぐ労働
協約結んでないんです。労使が対立してますから。ようやく昭和 37 年、西暦と日本暦とご
っちゃにして悪いですけども、その時点で初めて、中央執行部が替わって、労働協約を全
面的なものを締結しようということになったんです。

だから、そこまでは労働協約は部分協約です。例えば組合活動をする場合にはどういう
手続きをせんならんとかそんなもんぐらいで、あとは就業規則というのは、会社がかって
に決めた、だれが代表者か分からん人と調印したものがあっただけです。

この辺のところは、もういっぺん言いますと、初期の組合は思想的なかぶれもありまし
たし、かなり未熟な運営もしたと思うんですけども、破壊は創造という松下のあれじゃな
いんですけども、階級、いわゆる身分制を一挙に廃止させました。全員社員になったんです。

久本 これは何年のことですか。

山田 それはちょっと運動史……。

久本 もういっぺん見ればまた分かると思います。

山田 こっちのほうには書いています。こっちのほうは、何かダイジェスト版み
たいなので……。わたしも今見直してみて、こっち側もわたしがやっていたんですけど、
そこに書いています。

久本 それは前の執行部が……。

山田 例えば身分制度は、給与制からさらに例えば細かいところまで言うたら、ユニホー

ム。社員はちゃんと会社支給の、いわゆるジャンパーとズボンをはいていたんですけど、工員さんというのはそれぞればらばらの、自分で持ってきた作業服を着てたんですよ。

久本 そうなんですか。我々考えると、どちらかという工員のほうが制服で、社員のほうが背広というイメージがあるけど、違うんですね。

山田 まだ昭和 27 年から 30 年の初めごろというのは、そういう空気やったですね。だから、「ユニホームよこせ闘争」とか、ロッカーも社員はいわゆるこういう形のものが 1 個ずつ与えられているのに、工員さんはそらのコインロッカーぐらいのロッカーしかない。そういうものもみんな社員と同じものにせえとか、みんなそれは組合できて 36 春闘までですから、昭和 34 年、35 年の段階で変えてしもたんです。これはやっぱり組合というものがあつたからだと思います。

対立してましたから、労使の関係というのは団体交渉以外に接点はないんです。先ほど申し上げましたが、労働協約結んだ時点で、ようやく労使協議会というのを設けているんです。それはどこか運動史に、初めて開いた創業者の井植歳男さんの写真を載せてると思いますけど。それまで労使協議会なんていうことは、会社のほうはしたかったかもしれませんが、組合のほうは拒否してたわけです。

岩田 37 年に労働協約が締結する前の労使協議会は……。

山田 団体交渉しかない。

岩田 その団体交渉は、どのレベルでの団体交渉なんですか。全社、それとも。

山田 全社である中央の労使交渉のほかに、初期の組合は職場団体交渉いうのをやってますね。課長相手、工場長相手の。

岩田 中央と職場と、その中間で事業所単位というのは。

山田 事業所というのは工場ですね、その時分は。

岩田 住道。工場と職場の段階なつていたと、なるほど。

山田 だから、しょっちゅう組合が、今さっき言いましたユニホームであるとか、それからロッカーであるとか、これは中央の闘争指令でやっていたと思うんですけども、例えば冬寒いから何を支給せえとかいうのは職場の話でして。わたしはちょうどテレビの製造工程を見てたんですけども、今みたいに自動挿入機みたいなはありませんから、全部抵抗・コンデンサーはラジオペンチでラグに通して巻きつけると、こういうことをやっていたんですけども、これは素手でやったら手が皮むけて、手袋が必要なんです。その手袋の支給回数を何回に増やせとかいうのは職場闘争だったんです。

久本 そうというのは月に1回とか2か月に1回とか、そういう定期的というよりは……。

山田 定期的じゃないです。

久本 でなくて、何かあったら。

山田 職場から要求みたいなものが支部委員会に出れば、それは会社に対して要求書を出して、職場単位で団体交渉する。したがって、団体交渉は支部の執行委員が担当で来る場合もありますけども、その下に支部委員というのがおりますから。わたしは全階級やってきたという話をしましたが、10人に1人は職場委員です。30人に1人が支部委員なんです。その上が支部執行部なんですけどね。その支部委員の段階で交渉していたわけです。

だから、会社側、というても課長さんとか部長さんですけども、まだその時分は従業員の平均年齢も20歳いってませんでしたから、中学校出られて就職されたような人たちですから、16、17、18の、それも跳ね上がった連中と交渉するというのは、並大抵なことではなかったと思います。もう理屈じゃなくて、あまり誇らしげに言うことではないですが、ののしり合いで交渉していた。

そのあと、先ほど言いました、わたしの前の川合さんというのが委員長を務めた10年間というのは、いわばそんなにどうってことなかったと思います。ところが、わたしが74年に委員長になりまして……。

岩田 それまで、本部へ出られたのが39年ですね。書記長になられたのが45年ですね。その間は専門部は何をご担当に。

山田 こんなもん、記事にしてもうてええかどうか分かりませんが、わたしはテレビ支部という、三洋労組の中でもものすごく収益源であって、最大の支部の職場出身なんですけども、その支部から、わたしと同年齢、同学歴の墨谷君というのが2代目の委員長になって出ております。この人とわたしとは、共産系の執行部があった段階では協調姿勢だったんですけども、そこから変わる段階においては大分、右に対していうたら左になりますか、わたしはちょっときついほうだったんです。だから、本部へ初めから来るなんていうことはなかったんです。

大体左がつぶれたときに、反動でものすごく右になるんですね。会社も後押ししたりして、墨谷君が委員長で川合さんが副委員長で、これが墨谷君が胃がんで亡くなりますから、ケネディが暗殺されてジョンソンになるようなもので、突然委員長になったのが川合さんなんですけども、あんまり会社に対してどうこうということではなくて、会社協力型の執行部だったと思うんですよ。

わたしは是々非々主義だったですから、来るべくもなく、テレビ支部の支部長だったんですけども、墨谷君が就任して1年半ほどで亡くなりましたので、最大支部から本部に出ないのは不自然やということで本部へ出てきたんです。

それで出ていったら、先ほど言いましたように、本社・労組本部では、かつてと違って争うことのないような段階でわたしみたいな人間が入ってきたんですけども、入っていつてどうこうできるものではありません。中執は9人だったんですけど、初めから異を唱えたら成功しなかったと思います。それからわたしの10年間の辛抱が始まるんです。

その当時一般には、会社に対していちばんやりにくい専門部いうたら合理化対策部なんです。わたしは合理化対策部長だったんです、中執のいちばん初めは。そうすると、合理化反対とか何とか、合理化というのは何とかいうより、わたしは理屈っぽく標準作業量とか何とか、前身が製造技術もやってましたから、そういう考え方で会社を攻めようと思って。職場点検に行くのですが、わたしはそういう考え方の持ち主やということで、会社も警戒して、ほかの中執はすっとう入れるのに、わたしは門前で守衛に呼び止められて、「本社からあなたが来るなんてことは聞いてません」と言われた経験もあるんです。

しかし、そのときから下心があったといえあつたんか分かりませんが、組合はこうでなくてはならんという思いでずっとやっていたのです。2年間は中執で、あとの8年間は副委員長と書記長をやって、だから、合理化対策部長のその次になったのは調査部長です。賃金対策部長と調査部長は、仕事別賃金というのをやったんですけど。

岩田 それが何年からなのですか。

山田 それが、わたしが本部行ってからですから、昭和40年ごろですかね。

岩田 そうすると、仕事別賃金の導入そのもの。

山田 その前段階から作業に、わたしが調査部長で入ったんです。賃金対策部長は、ここにも出てきますけども、米倉というのがやってまして、それと2人で初めは始まったわけです。職場のいろいろな職務分析とか、岸本先生（京都大学経済学部）の資料なんかも使いながらやってました。

松下さんも、仕事別賃金という名前ではなかったと思いますが、同じような趣旨のことにちょうど取り組まれたときだったと思います。その時代がそういう時代だったものでね。

久本 最初の合理化対策部長を2年間ぐらいされたのですか。

山田 1年です。

久本 それは標準作業量……。

山田 無事、鉄条網をくぐり抜けたわけです。ようやく内部へ入ることができるようになったんです。何よりもその段階で、すでにわたしが最年長だったんです。川合さんというのもわたしより1つ下でして、わたしが中執になったのが31歳でしたか、30歳を超えたところなんですけども。

久本 それでいちばん年が上ということですか。そうですね、みんな若いですからそうなるのでしょね。

山田 平均年齢が20歳ちょっとぐらいだったと思います。だから、わたしをそう粗末にもできなかったと思うんです。最大の支部出身の中執で最年長者で、それでまじめに仕事しましたしね。

岩田 そのときの中執の任期というのは。

山田 初めは1年で。

岩田 39年になられたときは1年。

山田 2年になったのは、ちょっと見ないと分からないんですけども。それから2年後に初めて副委員長に、三役になっているんですけども。ここでわたしが副委員長として試されたというのは、加西市で初めて三洋労組として地方議員を出したんです。副委員長というのは、大体政治担当、地域対策担当なんです。大西重朗君というのを出したんですけど、これがもししくじったら、副委員長の責任で落ちていたとなるんですよ。

本題にいくまでに大分脱線しますけども、今度、加西北条の工場を売るいうてますけど、あこへ通いまして、加西の地元の人に受け入れてもらうように苦労したんです。川合さんというのは一橋大学を出てまして、加西という地方都市とも言えるかどうか分かん、その当時で言うたら田舎ですよ。そこへ行って、都会的な話をされても受け入れられないんです。

わたしはどっちかいうたら現場主義で来てますから、加西の大西重朗君が出たときには、今でもあると思いますけども、北条には五百羅漢という石像があります。あれをかたどった「五百羅漢もなか」をやっているもなか屋さんが向かいにありまして、大西重朗君の並びに中尾豆腐店というのがありまして、後に西武ライオンズへ行ったらキャッチャーをやりました、中日に行った中尾いうキャッチャーがおりますでしょう。あれがその中尾豆腐店の息子なんです。それで、区長さんが小林さんという人なんですけども、まあ、とにかく皆さんに三洋労組を受け入れてほしいということで、いろいろ食事もしたり、買収ではありま

せんけど、行きました。そうしないと、もし落ちたら副委員長の責任になりますから、組合本体の活動よりも、そっちのほうでまず失点になってしまうというものだったんですけど、無事それも通過したわけです。

久本 どれぐらいのときから、議員を出そうというふうにしてアクションを始めるのですか。

山田 三洋労組としてはそのとき、重朗君が初めてです。松下さんなんかは早くから出ておられると思います。後に門真市長になられた中田三次郎さんとか、守口の南出^{みなみで}さんとか、あこらはもう出てました。だから、ぼちぼち組合が組織内議員を出すという時代になってきたんですね。三洋労組も初めて加西市で出したわけです。そのときに、わたしが副委員長で、泊まりがけで行ったんです。もうそれこそ1か月ぐらい、まんじゅう屋のおっちゃんとか、豆腐屋のおっちゃんと仲よくしながら、「大西もなんやけど、山田が好きや、山田のためにやったるわ」と。

そう言うてもらわんと、そういうところではあかんのですわ。大阪から来て、日本の政治はどないなる、こないなる言うたって、加西の人にはその当時はあんまり関係なかったですから。それよりも、もうとにかく「頼みます。皆さんのお役に立ちたい」と。

久本 その政治担当をずっとされていた、地域担当……。

山田 政治担当と、次に出てきますけども、系列労組対策も副委員長の担当になってくるんです。組織部長と同時に。組織部長というのは大体三洋労組内の組織のことで、系列労組関係というのは副委員長の仕事になるんです。

久本 2つに分かれているんですね。

山田 この話でいっぺんだけ脱線させてもらいますわ。

久本 どうぞどうぞ。

山田 副委員長をやっておって、系列労組をやっておって、守口は、今もう第1は壊しましたけども、あこに淀川工場いうのがありまして、先ほど言いました業務委託で、最後の梱包関係の摂津製函というところがありまして、そこにやらせていたんです。そこに組合をつくるのを相談に乗りますということで、わたしがやったんですけども、その組合をつくるのが原因ではないんですけど、その中心になっていた人が神奈川県の中で自殺されたんです。

それはどういうことかというたら、そのときおりました本部は向こう側にあったんですけども、守口警察から電話がかかってきて、「おたくの山田さんというかたが亡くなられた

ということで、今、神奈川県警から連絡があった」と。その電話を取ったのはわたしだったんです。それで、すぐ警察へ来てくださいというので、行って話をしたんです。そうしたら、山の中で焼身自殺されていたと。何もかも焼失していたんですけど、わたしが渡した名刺だけが火の勢いで飛んで、ちょっと焼け焦げて残っていたんです。それで、わたしが亡くなったということになったんです。そこから、だれに渡したかいなど。副委員長で渉外担当ですから、方々の人に名刺を渡してるでしょう。

久本 だれか分からないですね。

山田 だれか分からないんですよ。でも、「とにかく山田さんが名刺渡したような人を挙げてください。協力してください」と。そうしたら、摂津製函の組合結成のときに、わたしがお手伝いした人だったんです。これは本題とは全然違いますよ。ついでに系列労組の話で、そんなこともありました。そこから名刺を渡すのは極めて慎重になりました。

久本 でも、山田さんが名刺を渡していたから身元が明らかになったんですよね。それがなかったら分からない。

山田 そうでなくても分かっていたか分かりませんが、早まった1つにはなったと思いますよ。

久本 だから、悪くないんじゃないかな。失踪とかそういうことになると分からなくなりますよね。

山田 それは余談ですけど。

それで、前回話したところの経済闘争関係では、いわゆる超インフレから、わたしがなって初めて担当する75春闘というのが、いわゆる鉄鋼の宮田さんが言うところの、経済整合性論によるところのガイドラインという制約を受けて、前年、川合さんの74年の春闘では35%ぐらいの賃上げしたんですけど、それがいっぺんに電機労連は8%、9%ということになったんです。

そのときに、この間話したように、2段階賃上げというのを生み出して、松下さんも同じようにされたと思います。そこからは、今まではどっちかいうたら松下さんの後ばっかりついていっているような三洋労組でしたけど、何か三洋労組として電機労連の中での1つの立場を打ち出したいということを非常に考えてやったんです。だから、各経済闘争では常に電機本部と、幾ら取るまではやめないか、要求そのものは満額というのはありませんから、どこを限界として交渉を成立するのか、これは歯止めといいますけども、歯止めを迫った張本人なんです。

久本 ほかのところにもそれをちゃんとしろと、歯止めを。

山田 前回のときも言いましたけども、それまでは関西は、出てても、後でプラスアルファいうて全部出さないというのがズルイと言われていたという話をしました。わたしになってからは、歯止めというからには出たものは全部と。ちょっと松下ご出身のかたがおられますが、高畑さんは「困ったやつがなりよったな」と思われたと思うんですよ。それで2段階昇給、そこから先も、ここには項目としては挙がってませんけども、要は電機労連としての闘争の最終段階には、歯止めをということを求めてきたわけです。

久本 それはできれば次回お願いしたいという気が少しあるのですが。つまり、電機労連の中でのお仕事はじっくりお伺いする必要があるかなと思っているんです。

山田 あんまり言うたら電機連合から怒られるか分からん。どこへこれが最後出るんか分かりませんから。

久本 最終的には冊子にはしますけど、まだ最終的にどういう形にするかというのあれですけども、印刷物としては、研究としてはちゃんと残したいということで。

山田 わたしがなぜそういう行動をしたかという、自分の考え方もあったんですけども、わたしはちょうど中央執行委員長になって、電機労連では中央闘争委員というのと政策委員というのになるんです。その時分は中闘組合というのが、今は17かになっているんですけど、その時分は14しかなかった。その委員長は中央闘争委員であり、電機労連の政策委員になって、その上がっていったときに……。違いを聞きたいと言われるんですけども、組合も登録人員の多い順番に座るんです。

その当時は日立さん、東芝さん、三菱か松下さん、ずっときまして、わたしの近辺では富士通さんはうちよりも多かったです。富士電機さんというのは本当は三洋労組よりも人数は少なかったんですけど、登録はうちより多くしていました。富士通は寺村さんという人で、富士電機が清本さん、この人たちというのは、かつてから労働運動をずっとやってきた大先輩なのです。それで、こっち側に沖電気の樋口さんという人がいたんですけど、そういう人がみんな先輩だったんです。わたしが委員長になったときは、皆さんから見たらかわいい坊やみたいなもので、今はそんなこと絶対言うてくれないうですけども、あの時代はよかったと思うんですけど、「君ら若いもんが頑張らなあかん。わたしの言えんことでも言え。怒らへん、どんどん言え言え」いうて言うてはったですね。

特に寺村さんというのは、三洋労組結成のときには電機の副委員長で、三洋労組結成の総指揮者だったんです。だから、三洋労組に目をかけてくれていたんですけども、寺村さ

んの考えから言うたら、わたしの先代の川合さんというのは、一橋出ているような人ですから、どっちかというたら肌合いが合わない。ようやく現場主義のわたしが出てきたいうことで、また寺村さんにかわいがられて、春闘とか闘争の前に必ず、富士通さんは松下さんより早いぐらいに、宿泊施設を持った富士通労働会館を持っておられたんですけど、そこに泊まりに來いといって、飯食うて、寺村さんが「こんなことあるで」というのをいろいろ教えてくれたんです。樋口さんという人もわたしの隣におりましたけど、いろいろと教えてくれました。

清本さんの話になりますけども、この人は大先輩です。本当はうちの登録人員増やしたら順序はこっちへ行くんですけども、諸先輩の向こうへ行くよりも登録をちょっとまけてもろて、組合費助かったほうがええだろうということで、そういう順序になっていたんです。だから、そういうところに助けられて、勢いに乗ったものですから、もう電機労連の会議では毎回必ず何か発言するということを心に決めたんです。これはもうわたし辞めるまで1回も欠かしておりません。電機の中央委員会でも、また山田かいうぐらい（笑）。これ、毎回何かを言うというのは難しいですよ、勉強せんと。その後、見てたら、三洋労組なんか電機連合のビラ見ても1回も発言しとらへんので、あかんなと思ってすごく言うておるんです。やっぱり組合というよりもリーダーの性格ですね、組織というものは。

久本 いろいろなこと発言されたと思いますけど、いちばんぐつとやれたというのは。

山田 わたしがものすごく拍手を受けたのは中小労組からなんです。自分らが言いたいけど言えないことをみんな山田さんが言うてくれると。日立さんはじめ上のところよりも、中小労組が言うたら大変なことになるんですよ。特に仕事の関係で、系列とかそんな関係があるでしょう。それをばんばん言うものですから、すかっつとすと言われたんですけど、それがよかったかどうか分かりませんけど。

久本 例えばどんなことなのですか。そういう伝統的大企業の組合があまり言わないこと。

山田 それぞれはおっしゃるのです、わたしらの時代は。日立さんはじめ清本さんのところも、樋口さんとも。ただ、考え方が大企業型の考え方というか、関東の大手型の考え方なんです。わたしは電機産業、電機労連として、中小を含めた底辺からのあれをと言うんですけどね。

日立さんによく言われたのは、山田君とこなんか単なる電機やないかと。日立製作所いう電機が決めたら、その影響はモノレールから何からいっぱいありますでしょう。全部に影響するのやと。だから、そんな単純なもんじゃないと怒られたんですけど、そんなん言

うたら電機ずっといつも沈むといつも言うていたんですよ。

そのとき、電機の方針ではリーディング産業や、リーディング労働条件やいうても、実際は賃金なんかも、回答出たものを全部出しているかどうかいうたら、電機なんかの場合は、出ているけど鉄鋼なんかと計算式が違いますから、実態の賃金を比較したら、ずっと鉄鋼とか自動車のほうが高いんです。今でも電機の賃金は低いですよ。

久本 日立なんかはありそうな気がしますけどね。そうでもないですか。

山田 今日では成果主義になって、関西も変わってしまってますけど、割かた松下さんでも三洋でもシャープでも、あんまり格差は広くなかったんです。ましてや三洋なんかは、社員・工員の身分格差をなくそういうことで、格差ゼロという考え方なんです、共産党の連中は。ですから、出てきた回答は一律というのが土台だったんです。

ところが、日立さんなんかは出てきた回答を配分するときに、かなり格差があるんです。だから、悪い人もおれば、標準がちょっとよくなる、その上はもっとよくなるというので、どこを取るかによって、三洋なんかと比べたらずっと給料が高いことになるんですね。あれだけ三洋は毎回の賃上げ率で高いの取っているのに、賃金で比較したら向こうのほうが高いということもあるんです。

だから、表向きの闘争で出てくるものは、結局、今は標準労働者で何ぼやいうのを決めてますけども、裁定的なもんですね。標準労働者という表現が成り立つのかどうか、わたしはちょっと疑問に思うときもあるんですけど。そんなこと言うてたら話が前へ行きませんね。

わたしが委員長に 74 年になりまして、75 年がそんな大変なあれなんですけども、この年というのは、賃上げは 2 段階賃上げをしていると同時に、電機だけやなくて、みんな超インフレの鎮静化を含めてものすごく景気が悪くなった時代で、臨時休業、帰休というのがあったんです。

そのときに、私の考えやったら、そんなもん断っていると思われたかも分かりませんが、わたしは早くやって、早く処理して、早く立ち直れという考え方で、受け入れております。ただ、帰休 1 日めはどうや、2 日めはどうや、3 日めどうやという賃金のカットされる部分のあれで交渉したんです。まず帰休は認めますと。ただし、認めますけども、賃金補償の率は交渉で決める。75 年の初めに帰休をやっているところが多く出てますね。

それから、その年に、その立ち直りというのは、やはりカラーテレビの増産・輸出だったんですね、わたしとこの三洋は。松下さんもそういう感じではなかったかと。

久本 それがそのあとに摩擦というがあった。

山田 それが結局、集中豪雨的にアメリカへのカラーテレビ輸出ということで、ダンピングだという問題になりまして、この前言いましたかね。電機は堅山委員長を団長にして、国務省とかに陳情に行くんです。それと同時に、現地生産をしていかなければならんということで、このときからアメリカへの電機産業の進出というんですか、ものすごく旺盛になるんですね。それで、三洋電機は今現在恥ずかしくて言えんような経営状態になっているんですけど、この時分はりっぱな三洋電機だったんですよ、海外でも。

久本 海外はどれぐらい。

山田 これだけ出ているんですよ、電機産業は。真ん中辺に、クリントンが州知事だったアーカンソー州、ここにカラーテレビ工場がありまして、そのほかにもリッチモンドいうところに冷蔵庫の工場、また、ペンシルベニアにはスピーカー工場があったり、リッチモンドいうたらペンシルベニアですね。

岩田 カリフォルニアに三洋の冷蔵庫がありますね。

山田 ここは今は、国境越えたメキシコで生産してますね。松下さんもそうですけども。本社をアメリカ側に置いて、工場はメキシコ。うちで言うたら社長誘拐事件が起きたところですけど。とにかくこれだけ出てたんですよ。後で見ていただいたら。

久本 これは何年から出たんですか。

山田 1978 年、79 年あたりですね。

久本 一挙に出たのですか。

山田 一挙ではなくて、もうこの時点でこれだけ出ていたということです。その前段で国務省へ、松下さんの高畑さんも一緒だったんですけども、議員の事務所へ陳情に行ったんですよ。向こうは議員よりも秘書が偉いですよね。秘書に会うてもろて、数量規制を緩和してもらおうとか何かいうので行きました。

岩田 それが何年ですか。

山田 この前話しませんでしたかね。

岩田 カラーテレビの不買運動が昭和 45 年。

山田 対比表で見ると、45 年……。西暦で言うたら、ダンピング問題は 1978 年ごろですね。79 年にこの調査に行ったんですよ。報告書は 80 年の春に作っているんですけどね。だから、これは 1979 年の時点でこれだけ出てた。

アメリカいうても、北のほうと南のほうでは全然違うんです。松下さんはシカゴのほう

ですけども、シカゴあたりいったら黒人の人あまりいないですね。ところが、三洋のアーカンソーというところがありますけども、ここらへ行ったら黒人の人が多数なんですわ。ここを見に行ったとき、アーカンソーの手前はミズーリですか。ここに後にシャープさんが出てくるんですけども、アーカンソーに入った途端に綿畑がありまして、奴隷時代の奴隷小屋がありまして、まだ綿を植えていましたね。工場へ行きましたら、黒人の人がハンチングみたいなものを被って、キャビネットをぽんぽんリズムカルにたたいて陽気に仕事してました。シアーズローバックの仲介で、買収したんですね。

久本 現地の会社を買収して。

山田 シアーズの関係にあっせんしてもろて買ったんです。今はアーカンソーのウォルマートで有名ですがね。ここの進出されているところ、北から南ほとんどのところへ行きました。組合が行ったのは労使関係の問題です。輸出の問題と、もう1つは、ダンピングに対してアメリカの組合はものすごく反対してますから、日系の企業の労働組合組織ということが非常に要求されたわけです。それで、組合がつくれないかということで行きました。経営側に対して。三洋電機は今までやっていたのを買いましたから、すでにIUE、向こうの委員長に会うたら、おまえところの社長と一緒にや、井植（IUE）やと。

そこでも電機連合の中では極めて模範的だったんです。アメリカでちゃんとした組合があるのは三洋やと。後にこちらカリフォルニアのほうサンディエゴに、冷蔵庫を作ってる工場に組合ができたんですが、これは運動史の最後のほうに出てくる、CWAというアメリカの情報関係の大きな組合です。ここはまた会社が組合の認知ですんなりいきませんで、後になってですけど、わたしが働きかけて認めさせたということもあって、CWAの大会にわたしも招待されて、この間水につかりましたあのニューオーリンズにも行きまして、あこで大会やったんです。

そういうことで、対米のダンピング問題というのがあるんですが、この78年から、国内では特に系統だって系列労組対策というのをやっているんです。それはこっち側の48ページかに書いています。

久本 組織表、ここですね。

山田 製造関係の関係会社の組合は三労協というのですけど、営業関係は三営協という2つのつくり始めたというのが78年からです。

久本 それまではあまりそういうことは。

山田 ばらばらで、さっき言いましたように焼身自殺されるところを個別にお手伝いした

りなんかしていたんですね。

久本 やっぱり組合方針として、そういった組織系列を組織化しようと。

山田 わたしはまじめに考えてまして、組織化して、できるだけ電機労連への加盟を増やしていこうと。三労協のほうでも電機労連へ入った組合もありますけど、三営協のほうは後に販売会社を、今日の本題になっている三洋労組の組織内に組み込みました。

久本 統合。

山田 統合いうか、入れまして、そこで電機への登録に、全数ではありませんけどね。登録したらそれだけ組合費取られますので、経費がかかるんで、みんな丸々登録しないんですよ、大きいところから含めて。さっき並んで、富士電機さんと三洋電機の委員長の関係を話しましたように。だから、丸々登録しませんでしたけども、電機への加盟ということ系列労組も図っていこうということをしたのが、1978 年から。

それと、46 ページに 78 年のことが載っていると思いますが、総合福祉ビジョン、これはそこにも書いてますように、いわゆる賃上げ 1 本ではだめだと。それは非常に制約受けるから、企業別の福祉を充実させていかないかん。そのためには総合福祉ビジョンということで、項目別で言うたら、みんなマイホームが持てるように、労使で住宅用地のあつせんと融資、それから建てる場合の貸付金、そんなもんから余暇の充実とか共済の充実、生活の安定を目指してということをするようになるんです。その内容はそっちのほうを見ていただいたら。だから、もう賃上げ 1 本ではいかんようになって、こういうことになったということです。

このところで非常に参考にしたという点で言うたら、生活の安定の関係に入るのか、遺族補償制度というのを入れています。これは松下幸之助さんの社員に対する考え方というので、早くから従業員が亡くなったら残された遺族に対して月々生活補助をしようという制度をしていたんです。わたしのことですから、また社長が井植薫さんというて、幸之助さんを崇拝していた人ですから、松下さんはかなりっぱなことがされている、うちも入れなきゃならんということで、遺族補償というのを三洋電機も入れて、後にずっと充実していくことになります。

最後のほうでは、今は妻と子供 1 人で月額 6 万円ですか、後ろのほうに書いてあると思います。子供 2 人おったら 7 万円とか、それぐらい 18 歳になるまで今も出ています。それは松下幸之助さんが松下でやっていただいていたから、うちもせえということでやりましたといひますか、多分シャープにはないと思います。これは松下と三洋、幸之助さんとうち

の3代目の社長との関係で、そして労使関係でやったことです。

久本 それが入るのが78年ぐらいなわけですね。

山田 その辺から力を入れていって、この総合福祉ビジョンの中で。この前からマイホームを目指してというのは、三洋労使は熱心だったんです。

ちょっと脱線しますが、井植3兄弟というのがあって、長兄は創業者歳男、2人めが祐郎、3人めが薫さんといいます。この2代目祐郎さんというのが、松下では人事総務関係をやっていた人なんです。変わった経歴で守口市議員もやられているんですけど、いろいろなことを考えるかたで、住宅とか何とかいうことには非常に興味を持って、「社員のためにやってやったらええやないか。土地もわしが見てきたるで」というので、言うならば川合委員長の時代に入り口がついたということです。それがだんだん78年には、総合福祉ビジョンということでまとめて整理をしていったということです。始まりはもうちょっと前になります。

久本 会社のほうがむしろ熱心に。

山田 組合の言うことに、会社のほうが積極的に乗り出してやったということですね。これも多分に松下さんのところに、祐郎さんも薫さんもおったということが影響していると思います。そういう点ではシャープさんは今、非常にりっぱな業績ですけども、あんまり福祉関係についてはそんなことをやっておられません。シンプルです。だから、後々三洋電機は健康保険組合でも、保養所ものすごくよかったんです。シャープさんは保養所なんてものすごく少ない。よくは知られてませんが、京都に村田製作所さんというのがあって、あこもシャープさん型でシンプルなんですよ。こんな福祉がどうやこうやというのはなくて。

久本 それは経営者の方針みたいなことなんですかね。

山田 組合の考え方に経営者がうまく合ったということですね。

久本 三洋の場合はね。

山田 それを三洋の労使の特徴にしていたと思います。

久本 ただ、その間はちょっと厳しいですよ、こういう福祉の分野というのは。

山田 今になってみると、組合が山田委員長の時代にやったやつが、大概今負担になっていると思うんです。そんなんは理由にならんのです。わたしが取締役をやったときによく言われたんです。これは山田委員長に取られたやつやいうてね。そのときは会社もやってたんですけど、時代が悪くなったらそう言うんですよ。

久本 人のせいにする。

山田 それは別にしまして、79年には、その運動史に出てきますけど、年次有給休暇対策本部いうのをつくってます。この時代は賃金だけではなくて、年次有給休暇の完全消化いうことが必要だということが、電機ではうたわれていたんです。それをどれだけ忠実に実行したかというのは、単組によって違うと思うんですけども、わたしがやっていたものですから、かなりまじめにやったと思います。対策本部をつくりまして、毎年、定期大会で前年度の年次有給休暇の取得率の上位3支部を表彰していたんです。

久本 それは何年からですか。

山田 ちょっとめくってもらわんと分かりません。

久本 一度読ませていただいたんですけど、わたしも頭の中がまとまってなくて。

山田 そういうことをやった時代があったんです。そのときは会社も、年次有給休暇の完全取得に反対できるはずがないので、しぶしぶかどうか分かりませんが、かなり取得率を上げていったんです。今は全然だめですよ。そんなことでは会社はつぶれるとかいうのに組合が流されているのかわかりませんが、そういうものをやりだしたのが79年だったと思います。

それで、私たちより先立って松下労組さんでは労働会館、あるいは篠山にユートピア篠山というのを造られましたけど、うちでもやりたいと考えて、1980年に研修センターを造ることを提案して、81年に完成しています。これは運動史にも載せてます。そこを文化活動と体育活動のセンターにしようと。今もこれは残ってますけど、サンカルチャーと研修センターを名づけまして、そのサンカルチャー大会いうのを毎年春に行うんです。文芸作品の発表とか、囲碁将棋の選手権とか、それから体育の関係でマラソンとか、そういうものをやっています。

これも、やっぱりこういうことをやらなならんような時代になったということで、順番的に言うたら、富士通さんとか松下さんは古い歴史で、また、松下の場合のユートピア篠山というのは1山買われたんですけど、大きい投資だったと思いますけども。

うちの場合はそんなに金がないです。もともと借金から立ち直ってきたところですから。したがって、健康保険組合と友好関係にありましたから、阪神に対して村上ファンドみたいなのが三洋労組ですから、労働会館も本部は本当は国道の向こうにあったんです。今、別の物になってますけども。ここに守口の健保の保養所を造ると同時にここを建てさせて、これは厚生労働省の認可は健康保険組合なんです。ところが、入っているのはもちろん

家賃を払って丸々いますが労働組合です。1階も2階も。健康保険組合の所有ですよ。

それと、生駒にサンカルチャーいうのを造ったんですけども、土地は健康保険組合から借りて、上だけを建てたんです。隣に健康保険組合のスポーツセンターというのがありましたから、使うのは健康組合の組合員やから当然やということで、文化・体育に活用する。松下さんみたいに山1つ買う力ありませんから、健康保険組合に宿借りみたいにしたわけです。

見に行かれる機会はまずないと思いますが、サンカルチャーというのは割かたええところにできているんです。うちが造ったものですから、松下電工さんも菖蒲池のほうに造られたんです。それから、シャープさんもこの会館を見学に来まして、生駒の4條畷の上がったところに、やはりこういうものを造られたんです。

久本 そういう時代だったんですかね。

山田 電工さんは、どちらかというと三洋労組型で健康保険組合をうまく……。

久本 使ってというか、協力して。

山田 シャープさんの場合は、さっき言ったようにそんなもんはありませんから、割かた組合でやられた。ついでにこの建物を紹介しておきますと、非常に不況で建設の発注の少ない年に、年度は忘れましたけど、建てたんです。それで、これは非常に凝って建てたんです。その当時の健康保険組合の理事長とわたしが相談して。したがって、その年の建築物の大賞をもらっている建物なんです。だから、あの中に載っているんです。

久本 組合らしくないですね。

山田 竹中さんの作品です。そこには富永先生いうて、長崎の像がありますね。あの直弟子の富永直樹いうのが三洋電機の常務だったんですけど、その人が、出たところに「椿と少女」か何かいうのを、ほかにもあったんですけど。

久本 その組織化の話をお伺いしようと思っていたんですが。

山田 販売会社のほうなんですけど、三洋労組が系列労組対策というのを細々とやっていたことは事実なんですけど、そんなもんではとてもスピード的に遅れておりまして、全国ある中で、大きくは販売会社、それからクレジット会社、昔で言うたら月賦会社ですね。それとサービス会社でちょこちょこ組合ができていったんです。組合できると、それにものすごく手を取られるんですね。

久本 手を取られるというと。

岩田 会社が手を取られる。

山田 交渉なんかでしょっちゅう。加盟しているところの、そんなところというのは、電機労連とか三洋労組と関係のないようなところに入りよるんです。一般商業労連とかいうのがまたきついんですわ。今でもあると思うんですけど、きついのは組合としていいのかわかりませんけどね。だから、非常に会社も困りだしたんですね。それだったら、もう三洋労組が力を入れて組織化していくということで、拠点ごとに組合を先につくらせたんです。もちろんオルグに行って、組合規約とかそんな指導もして。

その交渉は、さっき言いました、三営協というところでまとめて面倒見てやってあげていた。だから、手を取られるというのはちょっと減るわけですね。それよりももういっそ、ここには販売会社は正社員と書いてますけども、どこかに書いているか分かりませんが、これはさっき言った販売会社、クレジット会社、サービス会社を3つ含めて販売会社と称しているんです。

久本 サービスも販売会社に入るんですか。

山田 中に表現しているので、本当は違いますよ。大体販売会社の下にサービス会社がついとったり、同じ建物の中にクレジットがおったりしているんです。今は別になっていると思いますけど。それを三営協じゃなくて、三洋労組の組合員にしてみようという交渉を81年、会社とやりまして、一挙に4125名を三洋労組の中に入れたんです。労働条件を3年間で三洋電機に合わすという委員会をこしらえて、労働条件が……。

久本 これ、会社は別なんですよ。

山田 会社は別なんですけど、一部三洋電機でない、もともと個人の販売会社やったのが系列になっているところもありましたけども、ほとんどは三洋電機が出資した販売会社。

久本 100%子会社ですね。

山田 営業所の肩代わりみたいなものですね。

久本 でも、労働条件を合わせるとなると、一般には上がりますよね。普通考えると、三洋電機と合わせると。

山田 だから、一挙に上げるのではなくて3年間で上げる。全く同じじゃなくて、三洋労組の中でも、今はそんなもんなくなってますけども、ご存じだと思いますけども、定期採用と中途採用とではちょっと差がありました。だから、編入した人は中途採用の標準に合わせたんです。これは、やっぱり三洋に労働条件を、3年間かかろうが合わせたということは画期的なことでした。全国の販売会社、クレジット会社、サービス会社を全部網羅したというのは、電機労連の中でも三洋労組だけだったと思います。

久本 ほかの会社というのはいないんですか。同じことをやったというのは。

山田 組織化はされていますけどね。例えば松下さんがどこか組織化されてますけど、松下労組の中に入れるいうことはされてないです。

久本 それは今でも三洋だけの特徴と考えていいですか、電機の中では。

山田 そうですね。そのときの営業本部長が、この間、会長を降りまして、今、代表取締役やっている井植敏いう人ですわ。向こうも三洋労組にまとめてもろて交渉したらいっぺんに話が済むし、全国が同じ基準で動かせる。それでなかったら動かしようがない。1 つずつ違うたら、別々の組合ができたらということで会社も助かったはずなんです。

岩田 動かすというのはどういうことですか。異動ということですか。

山田 異動ということも。

久本 いわゆる出向ですか。

山田 例えば同じ地域で販売会社からクレジット会社に替わるとか、サービス会社に替わるにしたって、それが別々の組合だったらなかなか難しいですよ。それが三洋労組の中やったら、職場の異動と同じ扱いになりますね。

岩田 よく分かります。ただ、そこで労働条件は3年で三洋に合わせるということですが、例えば賃金水準なんかは。

久本 中途に合わせると、かなり上がるような。

山田 それは上がりましたでしょうけど。

岩田 それは別にしまして、三洋の社員と同じレベルに給料も賞与もなるということですね。

山田 そうです。三洋労組の組合員ですから、例えば一時金の回答が4.0なら4.0というのは、その人たちも4.0です。基本給が、さっき言った中途採用のレベルまで上がっていくということです。

岩田 販売会社を組織化してその労働時賃金を本社レベルに引き上げる例は松下ではないですけど、斬新ですね。ところが、これがまた問題に今はなってくると。例えば松下で言うたら地方の別会社の製造工場を松下労組の中に入れて労働条件を引き上げた例と、まことによく似ていますね。

山田 したがって、この問題も今日になったら、わたしと井植氏と握手している写真がどこかにあるんですよ。それなのに、これはまた山田にやられたと（笑）。山田委員長の時代に組合が強うてやられたと、時代が変わったら何か悪いように言うんですけども、そうい

うことでは非常に合理的だったんです。また、それで業績を上げていくという考え方でそうしたんです。ところが、業績が悪くなってきたら、それががん細胞みたいに言うんですよ。今はどちらかというたら、そこからまた戻って、今ちょっと言われましたように、会社ごととか地方ごとに賃金という時代に戻ってしまったんです。

ちょっと話は変わりますが、三洋と東京三洋が一緒になりまして、大阪と群馬と比較しましょうか。賃金是一緒です。住宅の貸付金とかそんな福祉制度も一緒です。そうすると、大阪で 3000 万円というたってマンションか買えるかどうかですよ。群馬では 3000 万円いうたら豪邸が建つんです。今の時代で考えたら、文化とか利便度は違いますよ。しかし、家対家で比較したら、向こうのほうがものすごく優遇されているんですよ。だから、もっと悪くなっていいという論理に今はなっているんですよ。実際、賃金下げても大阪と同じレベルの生活ができるということです。

しかし、わたしがやっていた時代はそんなんじゃなくて、全部の底を上げていこうと。やはり組合の組織率を上げるということは、組合としての 1 つの使命だったんです。単組だけでなくね。この間、連合の大会がありましたけど、組織率が 20%を切っているんですよ。笹森さんから今度の、だれでしたかな。

久本 高木さんですか。

山田 高木さん、あの人のほうがしっかりしていると思いますよ。あの人は東大出ておられるようですけど。ゼンセン同盟というのは現場主義ですので、笹森さんは電力会社ですから。

ちょっと話変わりますが、同じ三洋労組の中でも、やっている職場によって全然ものの考え方が違うんですよ、営業本社の考え方と製造の考え方で。また製造でも、大阪で言うたら、つぶしましたが、淀川工場でプレスで鉄板をぶち抜いているような工程と、わたしがおりましたテレビのように細かい作業をしている製造の部署とでは、ものの考え方が全然違うんですよ。わたしなんかはどっちかいうたらテレビで、物事をちみつに考えるほうなんです。ところが、プレスでバンバンやるところは、そんなもんだんどんとやったらええんやと、そういう考え方なんです。やっぱり出てきたところの考え方が、そういうところに反映してしまうということですよ。

久本 そういう意味では、今は高学歴者がどんどん増えて、組合員も大学院卒がどんどん増えてくると、組合も変わらざるをえないみたいなことがありますよね。

山田 もともと労働組合はブルーカラーといわれたところですが、今はみんな工場も含め

てホワイトカラーみたいになって。

久本 ホワイトカラーみたいな感じですよ、完全に。

山田 ホワイトカラーと派遣社員と。派遣社員の人は、どちらかいうたらブルーカラー的ですね。そういう人らを組合に入れないと。

久本 現場のほうは派遣が解禁になってすごい大変みたいです。

販社の組織化ということに関して、山田さんがずっと委員長でやっておられた時代というのは、とりたてて問題はないというか、むしろ非常に先端的なことをやったと。

山田 組合として、言うたら経済闘争だけではなくて、ほかのことも夢を持って運動を進めていこうということで、いろいろ考えて取り組んだんです。かつては生活のための賃金闘争、経済闘争というのが組合の主たるものだったと思うんですけど、それがだんだん賃上げというのは、ある程度経済整合性論で制約受けるから、では変わったものでと。

久本 今、三営協のほうは販社の正社員化ということでよく分かるんですけど、もう1つの三労協のほうでしたっけ。

山田 三労協のほうは、製造会社というのは三洋だけの資本ではないんですね。系列いうても協力会社なんです。販売関係の、ここで言うているのは直系の会社です。だから、組織化するいうてもそれはできない。だから、個々に組合があった。それを三労協という協議会にまとめて、一時金のときは統一要求基準としてこれぐらいで全部そろえてやりましょうか、これぐらいで交渉を締めくくりましょうかと、こういうことだったと思います。

久本 いわゆるグループ労連というか、グループ労協というか、それは今でも同じ形ですか。

山田 今でもそうだと思いますが、それこそ今は日産じゃないですけど、系列整理というのがきついでしょ。だから、松下さんの場合はどうなのかよく知りませんが、三洋なんかを見た場合、かなりかつての協力会社、系列製造会社は切られてしまっているんです。国内で製造がなくなってしまうから。そういう幾つかの会社は、三洋が海外へ行ったところの近辺にまた行っているわけです。

久本 山田さんが委員長だったときは、三労協のメンバーというのはどれぐらいの数だったんですか。

山田 ちょっと分からない。どこかに載っているかも分かりませんが。

久本 ああ、これか。

山田 メンバー表を書いていますか。あんまり目を通してませんので。

例えばこの刈谷木材というのは、テレビのキャビネットを作っていたんです。今はもう木製のキャビネットなんかありませんから、刈谷家具になってます。岐阜のりっぱな家具屋さんです。大宮電機というのは大宮にあったんですけど、今はサン電子いうのでコンデンサーを国内では四條畷で作ってます。

それから、^{ぜんきんしづき}全金指月と書いてますけど、指月コンデンサーいうて、これは取引の関係で、ですから資本関係全然ありません。山野電機というのは三洋の資本が多かったんですけども、この会社は三洋電機に吸収されてしましまして今は存在してません。山口三洋というのはサン電子いうのに変わってしまっています。立川電機というのは蛍光灯器具をやっていた堺の製造の関係会社だったんですけど、ここもうちは蛍光灯やってませんから。^{たいこうめいばん}大幸銘板というのは、プラスチック成型をやっていたのですが、うちだけではないので。旭鍍金さんは松下さんにも関係しているか分かりませんが、今でもありますけども、これは協力会社ですね。

三洋精機というのは、今は名前変わって東大阪にありますけど、ポンプだけやってます。これは三洋の資本から、売って関係会社になってますけど、今も組合があります。^{ひがみ}氷上製作所というのは今なくなっちゃった。佐賀三洋というのは1つの組合になって、電機連合に加盟しています。それから、杉谷電機もなくなりましたね。岐阜キャビネットというのは刈谷木材と同じなんですけど、キャビネット屋さんで、今さっき言ったように……。

山田金型というのは守口市役所の向こう側にあったんですけども、これは倒産してしまいました。これは三洋がどうこうじゃなくて、自分ところの経営破綻ですね。三洋電機貿易というのは三洋労組の中に入れました。東亜産業というのは徳島にあったものですけども、これはラジオ関係の外注会社だったんで、今は関係なくなってます。

だから、今残っているところいうたら、これは西のほうだけ書いてますけど、東のほうを入れてももう数組合しかないのと違いますか。あとは現役に聞いてもらわんと分からないですね。だから、海外への生産移転に伴って全部切れていってしまいました。

久本 やはりその影響をもろに受けているわけですね。海外の進出というのは、1つはアメリカの……。

山田 アメリカの場合は、ダンピング問題に関連して出ていったんですけど、中国の場合はまさしく労務費の比較で出ていった。その出ていったのは、わたしが委員長を降りてからの時代だと思います。93年、94年ぐらいにどっと各メーカー出たと違いますか。

久本 後ですね。いわゆる産業空洞化で国内の雇用が問題になるというのは、山田委員長

のときはあまり組合としては問題にはならなかったのですね。

山田 なかったですね。

久本 ME化というのがかなり騒がれましたよね。

山田 ME化についてもわたし、どこかここに書いていると思うんですけどね。

久本 あまり雇用問題というのは。

山田 雇用調整というのはなかったですね。雇用調整を1回やってますのは、パートタイマーを整理しまして、これがえらい問題になっています。

岩田 それがいつ。

久本 裁判になっているやつですね。

岩田 ああ、住道の。

山田 あれは1985年ですね。

久本 あれはどういう経緯なんですか。

山田 あれはどういうことかという、パートタイマーさんというのはややこしくて、3か月契約で雇うんです。初めこれだけ雇うてた、増産せんなんから。それを、三洋労組としては全従業員の10%まではパートを認めますということまではわたしがやっていたんです。ところが、偏ってその10%を超えて大東の事業所におったわけです。淀川にもおりましたけど。

久本 全体では10%だけでも。

山田 全社では10%を超えてパートを入れることは認めてなかった。わたしが辞めるまでは絶対そういうことはなかったです。

久本 これは何年にそういう協定を会社と結んだんですか。10%を超えないというのは。

山田 それは労働協約じゃなくて。

久本 紳士協定みたいなものですか。

山田 紳士協定というか、労使協議会の中で組合の態度ということで。組合の運動史の中ではうたってたと思いますけど。

久本 労働規約結んでというわけではない。全社10%というのがあるけれども……。

山田 いちばんたくさん組合員がおったときは、3万5000か3万7000ぐらいおりましたから、許容範囲いうたら3000人ぐらいですね。

問題になったのは、大東で1000人近いほど辞めてもらうことになったんです。本当はどうか今言いかけたんですけども、会社の管理方法が間違っていたんです。それは何かとい

うと、こう雇うていってますわね。だから、契約の初めの時期というのは、こういう具合に分かれてますわね。そのたびに更新するかしないかということをやらなきゃならない。それやったら、もう合理化やいうてこれを一緒の実施日にしてしもたんですね。

岩田 契約の初めの時期を全員合わせた。

山田 みんなあるときに調整してしまった。それで、今度は生産調整せないかん。そうすると、パートさんの中で、雇用契約というのはひとかたまりなんですわ。これがこうなっていたら、このところだけ辞めてもらうということで済んだと思うんです。もしくはここへ来たらここだけ辞めてくださいと。ところが、こうしてしまったことが間違いだったんです。

久本 だから、初めをそろえて終わりも全部そろえんかったということになるわけですか。

岩田 ということは、全員辞めさせるしかしょうがない、退職者を選別することができないということですね。

山田 できない。中途半端な数字に区切りようがないんです。だから、1000 人近くをいっぺんに雇用契約を解除したんです。それで大きな問題になって、何人かの人は共産党関係の組合組織のほうに流れました。20 人ほどですか。

そのとき、三洋労組はどうしたかということですけど、対外的に発表してませんけども、パートさんに、かつて例ないんですけども、会社都合退職金というのを払っております。その当時でいうたら、期間によって違いますけど、多い人やったら 150 万からの退職金を渡しました。それは三洋労組がそうさせたんです。長い人やったら 5 年とか 10 年近い人がおったわけです。労働契約に勤続年数ごとに退職金の支払い率がありますわね。それに準じたものに会社都合のプラスをさせて出したので、ものすごい出費になったんです。

ただし、家庭の事情あるいは障害者、そういう人は除いた。それ以外の人は、言うたら一律というか、区別なくみんな雇用契約を解除したわけです。更新しなかったんです。

久本 1 年契約ですか。

山田 あれは 1 年契約にしていたと思います。初めは 3 か月ぐらいやと思います。だんだん 3 か月はじゃまくさいから 1 年にしとこかと、みんな固めてしもたんですよ。それが間違いでね。

久本 これは全体で 10%だから、大東工場は 10%以上になるわけですね。

山田 大東だけで言うたら 10%をちょっと超えてたでしょうね。その当時は大東で全部で 8000 人以上だったと思います。メインはあくまで社員です。

久本 それから、三洋の場合は……。

山田 裁判闘争になったいうのでは、世間的には恥ずかしいことなんですけど、外には出してませんけども、それを金銭で補償したというんで、お金は払ったということになります。払わしたということですね。

久本 だから、準社員ですか、これによると。

山田 その人たちを次に、ずっと後になりますけれども、定勤社員という名前にして準組合員扱いにしたんです。

久本 それが先にあって、そのあとに……。

山田 残した人と、それは大東のほうだけ雇用契約の更新をしなかった。淀川とかほかにもおられますから、そこに残っていた人と大東で事情があって残った人を含めて、その人たちを定勤社員というて、その人たちは準組合員にした。だから、選挙権はないんですが、その他は全部組合員と同じ扱いにしたわけです。

岩田 ということは、組合費も徴収する。

山田 組合費はもらっていません。

久本 定勤社員が1年契約ですか。

山田 準社員というのは、どこかに出てくると思うんですけども。

久本 だから、準社員というのは、これを読ませていただいたら、たしか……。

山田 パートの人も準社員と呼んでいたか分かりません。それともう1つは、60歳超えて62歳まで雇用を延長した人、賃金を下げて、その人たちも後で。

久本 わたしの記憶だと、パートタイマーと定勤社員を合わせて準社員というふうと呼んで、組合員化したと、確かにそうおっしゃっていました。

山田 そうかもしれません。橋本首相やないですけど、ちょっと記憶が薄れてます。ちょっとさかのぼりますけど、手元に新聞の記事があるんですけども、1982年いうたら販売会社の正社員を組合化した明くる年ですけど、その段階でいわゆる60歳超えて2年間の雇用延長ができる制度を設けたんです。ただ、賃金さが下がるし、その当時で言うたら年金との関係で応募した人が少なかったと思います。

久本 まだ在職老齢年金はけっこういいですね。

山田 1982年、この新聞記事に載ってるから、間違ったらいけないと思うんですけど、この時点では三洋電機は随分若かったんですね。55歳以上の人は全部で69人しかいません。

久本 若いですね。

山田 今は団塊が上がってきて、けっこう多くなってますよ。高齢化してしもて。そういうことをやっているいうのと、さっきの販売会社の正社員を組合員化したときに、もう 1 つやってまして、45 歳以上の転勤は、定期異動やいうて会社というのは、わたしは今でも思うんですけども、あんまり意味のない者でも転勤させますわね、気に入らんとか何とかで。それをやめさせようということを会社に、労働協約じゃないんですけども、紳士協定的に認めさせたんです。中高年対策として。

久本 それは 82 年ですか。

山田 82 年です。毎日新聞に載ってますね。

久本 これは今は守られてないという話を前回されていたような気がしますけど。

山田 もう全部守られてません。

久本 これは山田委員長のときはずっと守られていたわけですね。

山田 守られてました。

久本 92 年までは守られていた。

山田 この例を破る場合は、本部に届け出て協議してました。どうしても動かさんなん人はありますよ。いわゆる業務上とか何とかで必要で、本人も理解している。ところがよくある例として、本社から「何人か、おまえところも定期異動せえ」と言うてきたら、マージャンのパイを混ぜるみたいにして出すんですわ。それが多分けっこう費用要っているんですよ。それを称して人事関係は、人材育成しているとか言うんですけど、そうではないと思うんです。それによって生活が、よく金借りて家建てた途端に転勤やいうのがあるんです。だから、45 歳超えた者の転勤については、チェックするということを組合がしたというのは 82 年です。

久本 それはすごいことだと思うんですけどね。

山田 今はもう全然守れてません。わたしの時代のやつは多くが破壊されました。

久本 何ですかね。

山田 1 つの言い方は、時代が変わったんやと。そんなことしてたら企業間競争に生き残られへんと、この言葉にみんなやられてしもて。

久本 でも、むしろ生活と仕事の生活の両立といたら。

山田 外国でも転勤とか異動はありますが、その場合はある程度レベルの高い人、それで本当に上がっていくと。

ちょっと余談になりますけど、歴史のある、東芝さんはあまりよく知らないですけど、

日立さんなんかだと、上がっていく階段が見えるんです。異動していくことによって。あの人は次にどの辺に行くであろう、そのためにあそこへ動いたと。

久本 お役所みたいですね。

山田 それは言うならば、その間にいろいろなことを身につけて、レベルアップしていくということです。そんなことではなくて、数合わせでこっちをこっちに動かすいうのが多いんですよ。それは反対やと。

その辺のところも含めて、転勤のほうはテレビ放送でいっぱい取材されて、放送されたことがあるんです。どこかそこに載っていると思いますが、テレビ大阪に出演してまして、写真が残ってると思います。30 分間出演したんです、19 チャンネルで。こっち側に乗って、意見をイエスかノーかでカウントされるやつ。

久本 双方向ですか。

山田 司会者は山本さんとかいう人だったと思いますけど、それほど注目されることやっていたんですよ。それが三洋労組の組合員から見て、らしさというか、ある程度誇りだったと思うんです。今は残念ながら、会社の言い訳も、会社が変わって組合に説明してません。

岩田 本当に大変ですね。

山田 まさか丸々どこかに載りませんかでしょうね。選択はしてもらっているんでしょうね。

久本 いや、オーラルなので。

山田 背景を分かってもらうために言うてる話で。

久本 オーラルは基本的には全部起こすんです。

岩田 とにかく全部言ったことをいったん書いてみて、そしてその中から赤で修正していただく。カットするなり、それでいいんですか。

久本 だから、載せたくないところはカットしますし、あとは言葉が足りないというのも、もちろん補っていただく。基本的に歴史的証言として残すというのが目的ですので、できるだけ残したいと思っています。

山田 あと、わたしの時代で言うたら、あんまり残したくないのでは、三洋電機が売上 1 兆円を達成したところに事故問題を起こしたという問題がありまして。

岩田 ファンヒーターの。

山田 そのとき組合が果たした役割というのは大きいんですよ。

久本 それはぜひ。

山田 ただ、それはしゃべるわけにいかんと思いますわ。そんなもん残ったら、会社が怒ってくると思うんですよ。組合のかかわっているやつやったらかまいませんけど。それから言うたら、運動史に載ってますけど、88年に労組国際会議いうのをやっているんです。30周年記念の行事と一緒に、全世界の三洋関係で組合のあるところをね。

久本 まさしく組合活動の国際化だと思いますけど、マレーシアの組合の……。

山田 それはわたしが委員長になる前年だと思います。73年にマレーシアで組合づくりがあったんですよ。ところが、会社のほうが拒否しまして認めなかったということで、これは電機労連がIMF国際金属労連というところ、これは日本の場合はIMF・JCですね。それに入っていますから、マレーシアのIMFを通じてIMF・JCに来まして、三洋労組に何とかしてやという要請があったんです。で、わたしがIMF・JCの畑さんというのと、この人は通訳についていってもらって、マレーシアのタイピンという、ペナンのちょっと下のほうですね。そこの工場へ行って組合づくりをやったんです。

会社の中では集会させてくれませんから村の集会所で、マレーシアも労働組合運動の組織化というのは、政府自体があんまり好んでませんので、私服警官に監視されながら、わたしは「三洋労組がバックアップするから、認めさせるから、組合つくりなさい」いうて、応援演説したんですよ。大変だったです。

久本 その話を今度またしていただければ。

山田 しますけど、長い話になりますよ。

久本 今日はだいぶ時間があれですので、これぐらいで。

山田 4時過ぎまでわたしはかまいませんけど。

久本 そうですか。そうしたら、続けさせていただきます。

山田 そんな話が續いていたら、松下さんが後になって、マレーシアの場合も組合になったと思います。三洋が認めたからね。

岩田 なるほど。

山田 だから、マレーシア電機労連の書記長がマレー人で、結婚するいうので、やし畑の奥のほうの村へ結婚披露宴に行きました、友好のために。脱線しますが、よくテレビに出てくるような村じゅう挙げての結婚披露宴なんですよ。そういう経験もさせてもらいました。警官に監視されながら応援演説したりね。で、結局、組合ができたんですよ。

岩田 組合ができるというのは、企業別組合ができると。

山田 いや、マレーシア電機労連の場合は三洋支部ですね。

岩田 産別組合だということですか、なるほど。

久本 マレーシア以外にも、あと三洋さんは……。

山田 あと、わたしが行きましたのは、これは結成のために行ったのは、インドネシアも行きました。行ったら、組合があったんですけど、組合活動したいんだけど資金に困っていると。1つは、いろいろ組織化するための機材をあげたんですわ。ビデオとかね。

そんなにも行きましたし、最後のほうには、84、85年でしょうかね、アメリカのカリフォルニア州サンディエゴの冷蔵庫工場で、組合結成になったときに、組合に参加するかどうかい投票するんですね。そのときに多数を取らなかったら認めないんですね。そのためのことで、会社は組合みたいなものがなくてもちゃんとしますというような、妨害の手紙を社員のところに送ったということがありましてね。これまたIMF・JCから、どないかしたれということになって行きました。それで、組合をつくりましたけどね。

久本 日系企業はけっこう組合嫌がる傾向がありますね。アメリカでもヨーロッパでもそうです。

山田 それは、顧問弁護士がいるんですが、その人らはそれが商売で、組合はないほうがええ、わたしがなしでやれるようにやったるというのんで来るんですわ。それがまた、元組合幹部やったというような人が、そういうコンサルタントみたいなものがついていたりね。組合をつくらさないほうのコンサルタントですよ。

久本 はい、分かります。日本でも経営コンサルタントでそういう人がいましたね。

山田 その関係で言えば、マレーシアとインドネシアとアメリカのサンディエゴへ行きました。アメリカについては加盟した上部団体のCWAとはハワイ会談というのもしました。ハワイでどんなことをやるか。それで、私は1回ハワイ観光ができたということにもなるんですけど。

岩田 ちょっとさかのぼらせてください。ちょっとの質問です。パートタイマーは、定勤社員になる前は、パートというのは何時間労働なんですか。

山田 6時間ぐらいだったのと違いますかね。朝は1時間遅くて、帰りが1時間早かったと思います。それで、日給……。

岩田 時間給ですね。

久本 定勤になると8時間なるんですか。

山田 いや、それも労働時間短くして。そうでなかったら社員との区別がつかないから、法律的にも問題なんです。

岩田 短時間勤務で。

山田 今みたいに派遣社員制度みたいながありませんから。

岩田 それで、仕事内容はラインに入ってきたわけですか。最初は違いますけれど。

山田 別のラインをつくっていたんです。

岩田 なるほど、6時間用のラインをつくられたと。

山田 もしくはオンラインの補助的な、材料を乗せるとかどうとかいう仕事で、オンラインではない、補助的な作業をしていました。裁判になったときは、別ラインでも社員と同じ仕事をしてたやないかと、それなのに何で差があるんやというので共産党系全労連がね。ここの関係で言うたら、大日にいわゆる共産党系の組合の事務所があるんですが、そこが指導しましてね。

岩田 定勤社員になってからは仕事の質はほぼ社員と同じ。

山田 できるだけ補助作業にするように指導してました。ところが、今はそんなもん関係なく派遣社員制度ですから、パートの人は……。

岩田 切り換えていると。

山田 はい。1部アルバイトはいますけど、学校が休みの間だけ働かしてくれとかいうて、夜間のテストのどこかだけやるというので来る人はおりますけども。

岩田 定勤社員になってからも契約期間は、例えば1年とか10か月とか。1年未満で？

山田 1年でやっていたと思います。

久本 先ほど45歳以上の転勤は認めないという話があったんですが、異動とか出向に関して、労使での協定みたいなものは、どの程度のものをつくられていたんですか。山田さんが委員長だったときに。

山田 労働協約の中に、出向に対する取り扱いの条項が今もあると思うんですけど、それに基づいて全部やってました。

久本 それは何年ぐらいから、最初の37年からですか。

山田 初めからだったか、途中から入れたか正確には覚えていませんけど、ほとんど初期の段階から入ってます。かつて労働協約がなかったときは、会社の製造関係で言うたら組がありますね。組から組に変わるんでも、人事異動通知を組合は要求していたんです。33年、34年、35年、36年……。

久本 37年以降はどれぐらいのところまでが、ある意味では経営権といいますか、自由裁量で、どこからはある程度労使協議になるのですか。

山田 異動関係は課以上になりましたね。

久本 課をまたぐ異動ということですね。

山田 その場合は組合に事前通知をして、組合が事前調査をして、本人も同意しているかどうかで了解印を押しています。

久本 これは1人の場合でもそうなんですか。

山田 人数は関係ありません。

久本 1人でもやる。

山田 何人以上というのはちょっと忘れましたが、単位が大きくなった場合は、レベルを上げたところで交渉してます。中央労使協議会にそのことを提議しなければならないことが、中央労使協議会規定に入っていた。大量異動が労働協約に入っている。

久本 それは38年にできて、割と早い時点でもうそういうものはできたんですか。

山田 はい。だから、普通の課以上は1週間前とか、部あるいは工場以上の場合は2週間前とか、大量異動の場合は1か月前とか決めています。今はどこまで守られているかちょっと分かりませんけれども。

久本 それは、大きく争いになったというよりは、早い時点で割とすっとできて、そのままずっと。

山田 何しろ、組から組への異動でも問題になるのからすると、会社としてはそれが少しでも緩和されるんだったら。課単位というのは支部のレベルですけども、工場単位ということになったら今度は本部が取り扱う。

この運動史には全然書き残してないのですが、わたしがなってから力入れたのは、総合労使協議会というのを12月に開いていたんです。ここでは、それこそ委員長発言を1時間以上取りまして、経営方針、施策について、組合は正し、また意見を述べていたわけです。

岩田 提言ですね。

山田 そのほかに毎年、経営対策アンケートというのを組合員に取って、その結果も総合労使協議会に提起していたわけです。

久本 それは何年ぐらいから。

山田 総合労使協議会というので本格的にやったのは、わたしの時代になってからです。だから、75年からは毎年12月に。最後のほうでは、中間の6月の時点で中間経営協議会というのもやってます。

久本 これは、労側は三役ですよ。

山田 支部三役。だから、最終的には 33 支部ありましたから、その 3 掛けと、本部が十何人おりましたから、100 人以上の人間が出まして、会社は事業部長以上、本社の人事労務、それから役員。

久本 一堂に会して。

山田 本社の、もうつぶしましたけども、4 階に大会議室がありまして。

久本 社長以下、役員も。

岩田 これは例えば日とか時間はどのぐらいかけてやったんですか。時期によると思いますが。

山田 半日かけてやりました。

久本 組合がそういうふうになんと発言しますよね。それに対して会社側が……。

山田 その前に社長が、その年度の総括的なのと、次年度の経営方針みたいなのを話したり。会社は、正式には経営方針発表というのは 1 月にやっていたんですよ。三洋の場合は、決算期が他社さんと違って 12 月だったかな。

久本 決算に向けて。

山田 それで、株主総会が 2 月末か 3 月ごろ。そのときに、ちょっと余談になりますけども、業績が悪くなったときに、そんな中間的なんでやっているのは、うちか電工さんぐらいのものでして、特殊株主さんが集中して来られたんです。今は 6 月の何日かに統一記念日みたいなのでやってますでしょう。だから、特殊株主さんも行くところが多くなって、もう来ないんですけども。95 年ぐらいからはみんなと一緒にしたんですけど、その前は 2 月なんです。

だから、1 月というのはまさしく新しい年度期の初めですから、1 月に経営方針を発表していたんです。うちは残念ながら大きい会場がございませんので、万博ホールを使うてやりました。松下さんの場合は、工学院かどこかでやっていますね。

その前段に総合労使協議会があって、概要はすでに会社が我々に説明しているわけですが、そのことよりも、我々としてはそれ以前から考えている課題、職場から経営への提言というので、経営対策を聞いてますから。だから、職場では言えないことをみんな組合本部が言うてくれると。また、わたしみたいなちょっと変わった人間ですから、正義ぶって言うというので、ものすごい期待を持って、総合労使協議会ではどんなことがあったんかというのは、ものすごい関心事だったんです。

久本 組合新聞で、どういうことがあったかというのは。

山田 出しました。もう痛烈に言うたのもそのままに出しましたから。

久本 その中で印象に残っているというと。

山田 薫社長の時代というか、ファンヒーター問題が起こるまでは、三洋電機の東京三洋というのがありましたでしょう。どっちも上場してましたけど、実際は三洋電機が親で向こうが子なんですけどね。やっぱりいちばんは、技術開発ということをものすごく言うたんですけども。

久本 組合のほうから。

山田 特に、もう亡くなっておられませんが、中央研究所の所長で、今は研究開発本部という名前になってますけども、京都大学を出られた優秀な山野さんというかたが、薫社長の娘婿だったんです。技術のことがよく分かる人だったんですけどね。こんなことあんまり書いてもらいたくないんですけど、この人は物の開発が早いんですよ。早いんですけど、残念ながら実際の商品にできるというのに遅れをとってきたんですよ。今はどうかというのは別ですよ。例えば液晶なんかものすごく早かったんですよ。それなのに、今や液晶はものすごく遅れてしまって、シャープさんには及ばなくなっています。

わたしは組合の委員長ですから、いろいろ言われるから前もって、液晶テレビというのを、こんなんができたということでもらったこともあります。それも早うもろたんですよ。やっぱり技術で三洋も企業間競争していかなければならんということを強くいいました。

それからもう1つは、経営戦略という考え方をもっととってほしいと。何しろ松下さんから引き継がれたかたが来られて、その人たちが三洋の幹部で、という考え方が土台になって大きくなってきた企業ですから、そこからの脱皮という点で、いろいろな点を言うたわけです。

総合労使協議会が済んだあと、夕食懇親会というのをやってたんです。えらいこと言われたけど、それはそれとしてというのでね。その会場で、分からんひとはわたしに文句言うてくるんです。「山田委員長、言い過ぎと違うか」いうて。ところが薫社長いう人がまたまじめな人で、ぱっと回ってきて「何言うてるんや。山田委員長が言うてるんじゃないくて、組合じゅうの社員がそういうことを言うているんやということが、おまえは分からんのか」というて、社長がじかに怒ってくれるんですよ。それぐらい薫さんという人はものすごくまじめな人だったんですよ。

だから、株主総会、労使協議会、総合労使協議会、これは大事にしますという考え方だった。だから、それを全部実行してたらもっと立派な会社になっていたかも分かりません

けど、すべてが実行されたわけではなくて、経営への提言いうのでは、内容は言えないですけど、厳しかったと思います。

久本 辛口の提言が……。

山田 その辺はこの本にもちょっと書いてるんですけど、最後のほうで、辞めるに当たって今の（井植敏社長の）経営は何やいうて、ありませんでしたか。

久本 そういうのはいろいろなところに。

山田 経営のところ、いちばん初めのところで、見栄ばかりに走っているのと違うとか、そんなところですね。

次に結ぶに際しては、92年で終わるんですけども、三洋だけではなくて、90年の最後のほうというのが、労働運動自身も連合ができたり、電機労連も電機連合という名前に変わったり、組合の綱領規約というのがありますね。あれも書き直すといって、今はどないなったか分かりませんが、それを書き直す作業もやったんですよ。どうなったんか、今のは見てませんから分かりませんが、その検討委員会の委員でもあったんです。

例えば優しい地球との共生とか、そういうふうな考え方で労働組合も進まなければならぬとかね。ちょっといっぺん取り寄せて見てください。そんなことをうたうということになったんですよ。ところが、わたしが退任して93年、94年ぐらいから多くの生産が中国行くようになったころから、労働組合、労働運動が変わってしもたんですよ。そんなことやっていたら会社はつぶれると。

最後に言うておきますけども、電機労連のわたしがおった時代で締めくくりいうたら、年間総労働時間1880時間にすることをやったんです。それをやったんですけども、きちんと何年までに締結するというのはなかなかとれなかったんですけども、松下さんとうちだけが、一緒に1880時間へ向けての目標をつかもうということで、具体的な取り組みに入ったと思います。それが90年でして、これはここにはないか分かりませんが、また三洋労組に見せえいうて見てもろたらいいと思いますけど、『三洋電機50年史』という社史があるんです。その中に載ってますけども、労使よところの快適創造委員会を持ちました。この委員会というのは、労使で豊かさゆとりを求めるような取り組みにしていかなきゃならないと。共同の委員会をやろうということで、社長が委員長になって、わたしと副社長が副委員長になった、労使による快適創造委員会というのをこしらえているんです。これが90年です。

それで、実際、1880時間というのは、93年になっていると思うんですけども、ここまでは

非常に組合としてもやろうということで、やっていたと思うんです。三洋の労使関係でしかよう物は言いませんけども、うちでも快適創造委員会をつくってやろうやないかと。労働時間短縮していくためには、いわゆる業務の合理化いうのを、どういう具合に図っていかなきゃならんかということで、全部調査をしようというところまでいったんです。そこでわたしが年齢の関係で、58歳半になりましたから、2年間の任期では定年過ぎてまうので退任してしまったわけです。

久本 それで退任。

山田 電機連合みたいに60を超えても特例やいうてやってるのもありますけど、単組の場合はそういうわけにいきませんので、58歳と半年で辞めたんです。ここまではよかったんですわ。

日本の労使関係も同じやったと思います。優しい地球とか、快適とかいうようなことを考えようとしてたんですが、今はどないしてリストラするか、人減らすか、ファンドみたいなのはっきり、ハゲタカはっきりで。それで労働組合は消えてしまったわけです。

久本 消えたとかいうたらえらいことに、消えそうになって……。

山田 しかし、まだやりようはあると思うんですね。

久本 そういう意味で、労働時間の短縮の問題というのは長い課題であって、週休2日制からずっとやってきた1つのあれなので、それも一度……。

山田 いちばん初めは川合さんの時代で、わたし以前ですけども、電機全体なんですけども、週休2日制ということで。このきっかけは、松下幸之助さんが、週休2日ぐらいやらなあかんと言われたことが導入口になったと思うんですよ。労働運動としても求めているんですけども、幸之助さんみたいな人がやると、それが流れになっていったんです。

それから週休2日制になるためには3年間ぐらい準備段階を設けて、どういうことをして週休2日にしても経営に影響を及ぼさないかという検討をしていたんです。もう実施していた時点でも。また、この1880時間にも、快適創造委員会というのは、ある面においてはそういう業務の合理化ですか、それをやろうとしていたわけです。

久本 その辺を通史的に、最初からずっと快適創造委員会まで一度お話しいただけると、割とそこそこの筋で話が完結するとか、重要ななと思うんですけど、いかがでしょうか。

山田 もうあんまりしゃべることもないなと思うて、今日でおしまいかなと思うていたんですけどね。

久本 いえいえ、今のなんかも非常に大きな問題ですし。

山田 わたしはもう1つは、労使関係ということにもなるか分かりませんが、労使関係で組合の非常に機能していたということでは、情報の共有化ということをものすごくやったんですよ。言うことは言う、会社が言うたことも、組織内で説明する。だから、わたしの時代には、三洋労組が取り引きしていた印刷屋さんがものすごく忙しかったんです。ビラをものすごく張っておったんです。ビラ、新聞を。

残念ながら、わたしはもう組合とは関係ないからというて人にやってしまいましたけども、自分自身も残っていたんですけど、いわゆるそういう速報、それと定期的に月2回発行する「オール三洋」という機関紙、それと文化活動をやる「ユー・アンド・アイ」という雑誌、それで全部情報の共有化のために、ほとんどと言っていいぐらい包み隠さず組合員に知らしていたんですよ。いいことも悪いことも。

それが、先ほどこちよっと言いましたが、今の組合でもやったらやれることだと思うんですけど、それがやっぱり会社に対する非常にチェックになるんです。いわゆる労働組合の本部だけが労使協議会をやって会社から説明受けたと。しかし、その内容をみんなに知らせなかったら、本部が聞いているだけで、会社としても組合本部だけに話したら、それで用済みなんです。下へ流したら、下からまたもういっぺん声が上がってきますからね。それは間違いなく電機の中でも、わたしが担当していたときはまじめにやっていたと思います。

久本 その辺のお話もひとつ、どういうふうに具体的にお聞きできるか、わたしもよく分からないんですが、情報共有化といいますと、末端の一般の組合員の人たちに知ってもらうというのはものすごく重要だと思うんです。全く同感というか。

山田 わたしが委員長になる前、出がけから、全体で言うたら端っこのほうから来たという話をしましたが、副委員長をやってきました、副委員長というのは委員長と対しますと非常に苦痛なポジションなんですね。楽に考えたら楽なんですけども、自分の考え方を委員長超えて言うわけにいかんわけですから。だから、わたしはしびれ切らせて一度書記長になっているんです。書記長になったら書記局ということで考え方を出せるようになった。

それでも、委員長がおりましたから、超えてやれませんか、わたしはさっき言った情報の共有化のもとになるものを、次回話させてもらいますけども、わたしの書記局の担当書記というのが字のきれいな子で、今はみんなパソコンでやられると思いますが、その時はみんな手書きだったです。

久本 ガリ版、ガリ切り。

山田 それをきれいに書く子でね。わたしが書記長のときに「書記局週報」いうのを作っ
たんです。組合本部がこの1週間どういう活動をしたか、会社とどういう交渉をしたか、
また、外部の会議に行っていてどういうことがあったかというのを、書記長ですから各専門部
から報告書を出させて、わたしが編集して、安井さんという子やったんですけど、その子に
書いてもらって、それをプリントしたやつを全支部に送ってたんです。支部3役宛やから
3部ずつでもものすごい数ですけどね。それを見てたら、支部は本部が何しているかいう
のが全部分かります。

久本 分かりますね。それは今でも続いているんですか。

山田 やってないですね。それをやろうと思うたらね。

久本 今、メールでできるはずなのに。

山田 やれるんですよ。どこの組合でもやれると思います。やったらどうなるかいうたら、
返ってくるから、それを処理するというか、取り組む力がなかったら下へ流せないですよ。
わたしは、えらい自慢たらしく言いますが、それを力にして、後ろがいてということ
をやったんです。だから、会社はよく言うこと聞いたわけです。それで、先ほどの薫社長
の話やないけども、山田委員長が個人的に言うているのと違うと、職場の社員が言うてく
るのを、委員長がすべて整理して言うてくれているのと、このようにトップが受け止め
てくれるぐらいやったんです。

久本 その話も今度詳しくお願いできますか。その3つぐらい、どうも今までのお話を伺
っていると3つか4つですよ。わたしが第3回めで考えているのは、地域とか電機労連
の中でどういう活躍をされたかというのを、しっかり一度整理してまとめてお伺いしたい
ということがございますし、それから海外進出と組合の国際化、この2つをとりあえずは
考えていたんですが、今のお話ですと、労働時間短縮の問題と……。

山田 次回、忘れているかわかりませんから書いといてくださいね。いろいろ考えること
は、退職してからもうけありまして、こればかり考えてられませんので。

久本 申し訳ございません。その4つのお話を次回話していただくということで、お渡し
した2つ以外に……。

山田 3回めがこれですね。

久本 その2つあるんですが、それ以外に、いわゆる労働時間短縮の問題ですね。今日の
2の2番めあたりにも書いているんですが、週休2日制の実施あたりから続けて92年ぐら

いまで体系的に説明していただければと思います。それから、やはり情報の共有化の話ですね。これは非常に重要で、口では情報の共有化は非常に重要だと言うんですが、それを実行するにはすごいエネルギーが要るはずなので、それをどういうふうにやってこられたのというのを詳しく教えていただくというのは、ものすごく重要だと思いますので。

山田 時間短縮の関係は、1800 時間だけじゃなくて、今はもう崩壊してしまっているんですけど、年次有給休暇というのは法律によって、また労働協約によってちゃんと確保された権利なんですよ。それを 100%完全に消化しないというのは問題なんですよ。それを労働組合が遠慮することなく言うべきだと思うんです。わたしはそれを書記長のときからやりまして、後でちゃんと理解してもらいましたが、当時の労務担当重役に 3 か月間、口きいてもらえなかったです。きついいうて。

久本 建前ばかり言いよると。

山田 ただ、その人が労務担当重役だった人ですけど、わたしの理解者になったんです。それはどういうことかという、山田君は難しい。しかし、筋は通している。だから、筋通して話したら、筋で突っ張るんじゃなくて、こちらがある程度理解したら、そこから次どうすべきかということも言ってくれと、会社は大いに助かることなので、どんどん言うてくれという姿勢に変わったんです。年休ではないですよ。年休ではずっと自己で表彰状出して奨励せんと全然だめなんですけど。

今、年休で言うたら、各社とも消化せえいうことで表では言うているんですよ。でも、出勤して仕事しながら有給休暇の届け出したのも、1 日の有給休暇の取得に変わってしまうようなこととか、そんなんで取得率を上げているような実情が今の職場だと思います。わたしがやってきたようなことは、日本国じゅうどこへ行っても今はできてないと思います。

だから、大阪市じゃないですけど、厚い扱いはしてもらわんでもいいけども、きちんと決まったことは、年次有給休暇みたいなものはきちんと取る。1880 時間に決めても、結局、次回のことになりますけども、サービス残業とかそんなことをやっていたら何もならんですよ。

久本 そうですね。

岩田 それと、情報の共有化に合わせて、さっきの経営提言ですね。あるいは総合労協、言ったら経営参加ですわね。そこへ行くまでに会社との関係で、そう簡単には認めなかったんじゃないかなと、いろいろな紆余曲折があったのではないかなと、それが制度化され

るに当たって。その間を次回ちょっと聞かせていただければ。

山田 事前にわたしが総合労使協議会で何しゃべるかというのが分かったら、いろいろなところから来るんですわ、言われたら困るというのが。だから、総合労使協議会の当日その時間まで、わたしがしゃべる内容は会社側には1切明かしませんでした。労務担当部署なんかは、しょっちゅうこの本部の委員長室に来まして、資料もらえませんかいうてくるけど、渡せんと。前に出したら、国会の答弁みたいなもので、答弁予定原稿をこしらえられてしまいますから、やっぱりその場の真剣勝負でないとね。

ただ、わたしが勝手にやったんじゃないくて、次回話しますけど、12月にやるんやったら、その3か月ぐらい前から支部を巡回して聞き、経営対策アンケートで調査をして、時には外部の人の話、証券アナリストまで聞きました。食事を用意して、東京まで行って、うちの会社をどう思うていらっしゃいますかと。

岩田 その辺のお話も。

久本 1回で済まないような気がしてきました。あと2回ぐらいという感じかな。

山田 どれだけそんなことをやられたか、よその組合は分かりませんが、かなりのことやったと思います。そうでなかったら18年間ももちません。

久本 そうなんですよ。

山田 18年間もつたというのは、いちばん初めのとき言うたように、1つはうちの経営体質、経営陣の構成の問題があったと思います。それと、短期間で変わっていたんでは、わたしみたいな考え方は通らないと思います。わたしみたいなんでやろうと思うたら、実績上げていかんと続かないわけですから、もう毎年毎年真剣勝負で。いろいろシミュレーションもしてきましたよ。加西行って、女性がいらっしゃるからあれですけども、もなか屋のおっちゃんと豆腐屋のおっちゃんとで裸踊りもしましたし。ほんま、そのくらいしないと田舎の人は純粹ですから、三洋電機みたいな大きい会社の本社の人に来て、我々と一緒にやってくれるのやったらいうて、ものすごい喜んでくれたんです。松茸取れたから送ったるとかね。さすがに豆腐だけは送ってきませんでしたけど。

岩田 それと次回、仕事別賃金が入って、そしてその次に87年ぐらいですか、賃金改定がありますね。それについてもちょっとお伺いしたいのと、それから交替制についてどうなってきたのかですね。次回でけっこうですので、お願いできたらありがたいと思います。

久本 もしよろしかったらということなんですが、あと2回というわけにはいきませんで

しょうか。どうも今のお話だと1回ではちょっと足りない……。

山田 かなりしんどいと思う。

〈了〉

山田孝治氏オーラル・ヒストリー

第3回

開催日 : 2005 年 11 月 9 日 (水)

開催時刻 : 13 時 30 分

終了時刻 : 15 時 50 分

開催場所 :

出席者 : 山田 孝治 (元三洋電機労働組合委員長)

久本 憲夫 (京都大学大学院経済学研究科教授)

岩田 憲治 (経済学博士)

記録者 : 株式会社アドレス 坪井 真理

岩田 わたしは大学で、今はもう就職全然しておりません。

山田 元松下にいてはった人やからな。

岩田 人事だけです。

山田 そやから、よう知ってはるねん。

山田 できたら今日で終わるようにと。もうしゃべる材料もありせんので。

久本 いや、そうおっしゃらずに。

山田 しゃべるのはいいんですが、後で校正するのがしんどいんです、あれ。やっぱりしゃべっているのはしゃべり言葉でしょう。文章になった場合、何かつながりがないんですね。ここでは雰囲気でしゃべってますけど。そのところ直してますからね。

久本 もちろん見ました。それほど大きなあれはなかったような気がする。

山田 年数が入ってなかったものも調べて書き入れてます。

久本 ありがとうございます。

山田 そうやないとわたしの恥になります。それが骨が折れるんで、もう今日ぐらいで。

久本 そうおっしゃらずに。

山田 12月とはとにかくだめです。もうしゃべる内容がほんまにないと思うんです。そんなに大層な運動してきたわけではありませんので。

久本 いいえ。

山田 前の関係で1番め、三労協、三営協というのが……。先生は第2版の運動史を本屋で買われたと言われていたと思うんですけど、第1版か第2版か、どちらですか。

久本 本屋で買ったのは68年というのを、いちばん最初のやつですね。

山田 第2集に細かく書いているんですが、見られる間はないと思いますので。昭和54年という、1979年ですね。その段階で三労協というて協力会社関係、その組合が30組合ありまして、組合員数が7029。三営協というてるのは販売会社、クレジット会社、サービス会社、その組合が27ありまして1186名、これだけを三洋労組が面倒見てたと。その中の三営協というのが、のちに三洋労組に編入された。三労協というのは協力会社ですので、資本関係のあるところとないところがあって、だいぶん93年以降の中国への生産移管等で、今残っているのはなんぼか知りませんが、こんな数はおりません。もう3分の1ぐらいになっていると思います。それはちょっと現役に聞いてもらわんと分かりませんけど。

久本 中国への工場進出というのは非常に大きかったということですね。

山田 そうですね。それと、前回話した関係では、今日は、労働時間短縮と、情報の共有化と、総合労使協議会と交替制勤務、これだけについてというご注文をいただいていたので、そのつもりで。

久本 すみません、組合活動の国際化の話と、地域の電機労連での活動ということ、つまり三洋労組の中というよりは、むしろ外に向けた運動みたいなお話をお伺いしたいというのがもともと、3 回めはそのお話でということだったわけですが、しかし、やはりお話を伺っている中で今言われたような、これと言うと 3 から 6 ということになると思うんですが、そのお話も伺わなければいけないと。

山田 いちばん初めのところからいきますと、運動史を借りてきましようかね。

岩田 行ってきましようか。

山田 第 2 版、78 年まで。

久本 最近ちょっと読んでないので、だいぶ忘れてしまったのですが、以前一度読ませていただいたので、大体のことはわかります。

山田 第 1 版というのは 58 年から……。

久本 68 年ですね、水色の。

山田 あれは私が責任者で全部作成したんです。その次の 2 版というのは、わたしがもう委員長になってましたから、編集委員は委員でやってもらいましたけど、わたしが見ています。第 3 版というのは副委員長に任せましたので、わたしの時代ですけど、後で省みたら中身がいちばん薄くなっていたという状況で。

久本 海外進出のお話について、前回もお伺いしたんですけども、特に組合の関係でもう少し。

山田 まず、運動史を持ってきてもらったら、三洋電機が世界にどれほど出て事業活動していたかというのが分かるんですけども、組合の関係したものというのは……。

岩田 これでいいですか、68 年。

山田 78 年。

山田 最終的には、三洋労組結成 30 周年記念というのをやりましたときに、国際会議というのを開いているんですけども、そのときに招待した組合、9 か国なんですけども。

久本 すみません、評判の悪い 30 年史を持ってきたのですが、30 年史のほうで。

山田 30 周年のに書いているかも分かりませんが。結局、組合として関係したのは、整理していいますと、アメリカには 2 つの組合、組織名でいうと I U E いうのと、CWA とい

うのと2つありました。

久本 これは幾つかある拠点の中で、組合が組織化されたのが2つと。逆にいうと、ほかのところは組織化されてなかったということですか。

山田 はい。それからこちらへ来まして、台湾、韓国、マレーシア、シンガポール、インドネシア、それとスペイン、イギリス、これだけの組合とはわたしが行ったり呼んだり、また何かの支援をしたり、関係を持ってきたということですね。

そのほかには、請われてわたしが行ったのでは、全然どこどこ団体ということではなくて、三洋電機が出ているからということで話しに行きましたのは、ナイジェリアと、韓国では組合のほうも行きましたですけど、経営のほうでサムスンさん。向こうの経営トップに、その時分、まだ韓国での労働組合は、どちらかというとな非合法的扱いで活動していなかった段階ですけども、三洋労組の結成時の紛争と、そのあとの混乱したことを話して、健全な労使関係、労働組合というものがあつたほうがよろしいよということを、サムソンのトップに話しに行ったことがあります。

久本 組合は当時、実態として存在していたんですか。その韓国の労働組合は。

山田 組合いうのはありましたけども、どちらかといったら弾圧されていて、極めて少ない数しかいなかったと思います。

久本 組織化されているのはごく一部、なるほど。

山田 後に韓国は、労使紛争が激しくなりますよね。あの前にわたしが行きました。

久本 現在ではどうなっているんですか。

山田 今、組合の国際交流ですか。多分できてないと思います。やっぱり中国に生産が、海外の中でも移管したということがありまして、その辺の関係というのが難しくなつてから多分交流してないと思います。

久本 現在では、例えば台湾とか韓国というのも……。

山田 それぞれの組合はそれぞれで活動していると思います。

久本 今もあるけれどもということですね。

山田 先ほど言いましたけど、シンガポールはラジオ工場があつたものですから、会社そのものは閉鎖してしまいました。

久本 これは閉鎖ですね。ほかのところはあまり閉鎖はされてないんですか、中国に移管してから。

山田 マレーシアは資本を売ってしまいました。

久本 離れたわけですか。

山田 はい。現地の資本に売ってしまいました。

久本 韓国、台湾、それからインドネシアなんかはまだあるわけですか。

山田 これが第2版です。

岩田 非常に詳しいですね。

久本 それ、ものすごく詳しいです。資料的に。

山田 1版と2版は、自慢じゃないですけど、わたしが見てましたのでね。

久本 3版ばかり持ってきて申し訳ない。

山田 こんだけあったんです、海外拠点というのは。必要であればそこでコピーして。

久本 わたし、現物持ってますので。

山田 これは持つておられないと思いますよ。この前だと思うんです、持つておられるのは。

久本 いえ、あります。2版も持ってます。だから、1、2、3、4、全部一応持つております。だから、大丈夫です。これも前、見たのは見たんですけど。

山田 ここまではきっちり作ってますので。これは国会図書館行くぐらいですから自信あります。

いずれも海外の場合は、後追いで組合ができたのを、労使関係を正常化するために三洋労組が、言うならば役割を果たしたという形になってます。もともと会社を買収したところというのは、例えばIUEと言いましたですけども、アメリカのカラーテレビの拠点生産工場、アーカンソーにあるのは、シアーズがもともと発注していたアメリカ資本のテレビ工場・会社を丸々買うてうちになりましたから、組合ごと丸々来たということです。

久本 アメリカの工場というのは今もあるんですか。

山田 あります。アーカンソーとサンディエゴと、メキシコを越えたティファナですね。

久本 でも、工場のほうはメキシコのほうにある、今は。

山田 そうです。アメリカの中でもやっぱり幾らか生産しないと。アメリカ市場にやってますけども、価格対応するやつはみんなメキシコです。イギリスとかスペインというのは、要はヨーロッパ向けの製品を向こうで造っておるということです。これはうちに限らず松下さんでも同じだと思います。

岩田 そうすると、話が出たかもしれませんが、韓国、台湾も含めて組合は、企業別組合もしくは産業別組合。

山田 企業別組合のところと、産業別組合のところとあります。

岩田 韓国と台湾ね。

山田 アメリカは、もう完全に I U E とか C W A とかいうところの 1 支部です。

久本 ローカルですね、いわゆる。

山田 マレーシアもマレーシア電機労連の、売ってしまいましたけど、三洋工場という支部だった。

岩田 台湾と韓国は企業別、それが健全な労使関係はいいですよと、こう言えたということですか。

山田 三洋にいろいろ歴史的なことの勉強には来てもらいましたけど。

久本 これはだから、例えば韓国は最初少数の組合員ということでしたけれども、最終的にはかなり多数の……。

山田 そうです。

久本 日本と同じような感じの、それはインドネシアなんかでもそうなんですか。

山田 インドネシアも、組合のないところはたくさんありますよ。

久本 インドネシアの中の工場で、あるところとないところがある。それは……。

山田 最近でいえば、フィリピンにもコンデンサー工場を造りましたが、ここなんかは組合がなくて、周りに組合があつて、組合の勧誘があつて、組合ができるかどうかというような運びになってる。大体オルガーがおつて、ノルマ的に来て勧誘で広げていくというのをしたんですね。どこも経営者側は、どうぞ作ってくださいという態度は絶対ありません。

岩田 絶対ないですか。

山田 どうにかして避けたい。それで、すぐそういう労務関係のコンサルタントに聞きに行くわけです。そこはそういうのを商売にしているから、「やめとけ、わたしが話をつける」と。それがまたこじれる原因になる。

マレーシアの例で言うたら、前にも話しましたが、うちのほうが先で松下さんのほうが後だった。それはどういう具合かいうたら、マレーシアの三洋工場ができて、それをマレーシア電機労連が組織化したということで、今度は松下さんに対して、三洋の組合ができたんやから、あんたところもということで働きかけた。それで応じられたと思います。

今のところで抜けましたけど、タイにも組合があるんですけど、こちらにきたことはございません。松下さんはタイでえらいストライキが長引きましたですね。松下の労務管理

はかんぺきやと思うてたんですけど。

久本 タイまで及ばなかった。

山田 そうはいかなかったわけですね、タイ組合が。

久本 現地の労務管理で現地の役割という、事情というか状況がありますからね。日本と同じようにやってうまくいくかという、必ずしもそんなことないですよ。

山田 日本でもそうですけども、労働組合いうても、言うならば交渉によって物事の解決を図ろうという上部団体と、とにかく組織を大きくして企業経営のことは別やというところと、どっちに行くかということによって、また経営がいろいろ悩むところだと思いますけど。わたしが関係したところでは、電機労連との関係はそういう関係につなげていったんですけどね。

久本 こういった国際会議というのは、だから一度はやられたけど、そのあとなかなか続かない。

山田 結局、わたしが辞めたのは、ちょうどバブル崩壊して後の、まだ切れ目のところですね。そこから 93 年、94 年ごろ、電機の場合で言ったら各社とも中国へ一斉に行った。その時分から国際会議をやるにしても非常に難しくなった。松下さんも国際会議やられていたと思うんですけど、最近どうなっているのか、多分できてないと思います。

久本 それはやはりそういった……。

山田 どこかを引き揚げて中国へ行っちゃう。

久本 引き揚げて中国だから、引き揚げられるほうだからうまく……。

山田 例えば三洋労組に頼んだからといって職場が残るわけじゃなくて、閉鎖されていくと。

久本 なるほどね。

山田 だから、その点で日本の組合が国際会議とかで、今言ったような関係で、リーダーシップをとれなくなってしまったと思うんですよ。

久本 なるほどね。

山田 よそのことより自分とこのほうがもういっぱいになってしまっ。

久本 移管される立場からしたら、何だということになりますよね、当然。

山田 運動史には残っていませんけども、30 周年で国際会議をやったときには、国際会議に会社社長も出席させて、言うなら全世界的オール三洋でやっていきましょうというあいさつも経営者がしたんですよ。今そんなこと、とてもできないです。多分載ってないと思

いますよ。

久本 いや、どこかで見たような気がする。

山田 しましたというのだけ載っているだけで。

久本 そうですかね。

山田 それこそ、オール三洋の縮刷版で出している機関紙には載せているんですけど。それがいちばんですね。

久本 やっぱそれがいちばん大きい。

岩田 それともう1つ、組合の関係ですね。サムスンならサムスンで日本との違いがどうなのかなということですけど、正規社員は全部企業内組合に入るわけですか。

山田 韓国の場合ですか。

岩田 韓国の場合。

山田 ちょっとわたし、分らないです。うちの場合は、韓国であった組合というのは、正規社員とか臨時雇いとか、そんな関係なくやっていたと思いますけどね。

岩田 組合員にしていたと。なるほど。唯一、交渉団体ではあったと。

山田 はい、そうです。だから、表現が適切かどうか分かりませんが、よき時代はそういうことで、日本の組合が指導的役割を果たして国際的にもやってたんですけど、今は多分できてないと思います。難しい。組合よりも会社のほうがいろいろ変わりますから。

久本 海外進出のお話は一応そこまでということにさせていただいて、地域だと最初、いわゆるもともと出発点のところで、北河内のこういったところの活動があるということもありますし、それから、中央の電機労連でのいろいろな活動ということに関して、ちょっとお伺いしたいと思ったんですけども。

山田 電機労連の場合は、電機労連の地方組織として、大阪地協、群馬地協とかいうのを持っんですけども、大概の組合はそれとは別に、産別を超えて地域の交流するものを持っていたと思います。それは地区労働組合協議会とか地区労働組合連絡会で、圧縮して地区労というんですけど、その地区労的なのがこの辺りでは河北労協だったということです。

その場合は、総評、中立、同盟を超えて地域社会、地域自治体とも交渉するというようなことを取り組むのは、そういうところでなかったらできなかったと思います。広くは言えないですけども、河北労協を例にとった場合、守口に、あるいは門真に、市に対して要求をこしらえて交渉しておりました。

久本 具体的にはどういう要求になるんですか、その市に対するというのは。

山田 例えば託児所とか幼稚園とか、そういう問題などを市に対してやっていました。それは三洋労組ではできませんので、電機労連の大阪地協もできない。後に電機労連は大阪地協で、大阪府と大阪市との懇談会的なもので、知事とか市長と話をするんです。しかし、各市というレベルでは完全に地区労か河北労協がやっていた。群馬でも同じことで、大泉町で、あるいは隣の市に富士重工さんがあるんですけど、太田市。あそこも地区労でやっていた。

それから、市への要求だけでなく、地域活動では、今でも遺物みたいにありますが、駅に置き傘というのをやって、京阪沿線に置き傘をしていたんですよ、河北労協で。今でもどこかに残っているところはあると思いますけど、すぐなくなるんですけどね、返しに来ないから。

久本 返さないですよ、返すのが面倒くさいので。

山田 たまたま河北労協の中に京阪電鉄さんも入っておられたので、タイアップして駅ごとのそういう対応をやっていたんです。

電機労連としては、やはり地域の今言ったような活動をしていかなければならないということで、積極的に労働組合の組織内議員を出しましょうというのを電機労連の方針にしました。出せる要件のあるところは出そうということで、どこどこ労組は何名の市会議員を出したとか、町会議員を出したとかいうのを、電機労連の本部に、掲示板に張り出したりしていたわけです。例えば市長を出しているとかね。知事を出しているところはなかったけど、市長は、この前言いましたように門真は中田三次郎さん、松下の元役員のかたですけど、市長になられてね。

電機労連の中に、そういう組織内議員ばかり集めた組織内議員会議というのがありました。それで、組織内議員としてそれぞれの自治体で、組合出身の議員がどういう活動をしているかという活動の内容の交流、情報交換をしていたんです。これは今でも続いています。電機連合になりました。

久本 それは電機連合の中の組織内議員ですね。

山田 今話しましたのはね。

久本 ほかのところもそれぞれありますよね。

山田 さらに国政レベルにおいてということで、初めて福間知之さんという3議院議員を全国区に松下さんが出されたわけです。それから、日立で安嶋さんというかたが衆議院議員に出られたり、今のところでは、若林と加藤というのは参議院議員でしたね、ヤマハと

3 菱から出ている人ですけど。前は藁科さんという民主党のあれやった人ですね。衆議院としては日立出身の大畠さんに、松下の平野さんですね。そういうように広がっていったわけです。

それと単組では、議員を出すということではなくて、やっぱり組合員の生活という場合、いわゆる職場を離れて、自分たちの住む住区に行った場合におけるところのことも活動しようないかということで、地域活動ということで、三洋の場合は「三友会」というのを作ったわけです。だから、大阪の場合やったら、今はどうなっているか知りませんが、3つぐらいのブロックに分けてやっておりました。そこで活動すると同時に、そこに出ている議員さん、あるいは首長さんといろいろ話し合いする場を、その三友会というのでやろうと。

その発端はというたら、三洋労組の場合は、岐阜の新幹線から見えるところで、安八町というところがあって、あそこで町会議員を出すときに、安八町に初めて三友会の安八の組織を作ったんです。そういうので、議員を出しているところについては、後援会ではないですけども、三友会というのを作ったんです。多分松下さんも同じようなものがあると思います。大体同じような感覚で。

久本 地域での活動の、先ほどの例えば置き傘であるとか、そういった市へのいろいろな陳情といたしますか、そういう……。

山田 陳情もやりました。

久本 そういうのは月に1回とか集まって、決まって定期的にやるとか、そんな感じですか。どういうふうに進められたんですか。

山田 例えば河北労協の場合やったら、毎月1回定例会議をやってます。

久本 定例会議というのがあるんですか。

山田 単組の場合だったら、それぞれ三友会の催しで、今ではスーパーとか何かができますけど、産地直販的な野菜市をやったり何かしてやったわけです。これはその時代、よくどこの組合でもやっていたと思います。

久本 最近そういうのはあまり聞かないですね。

山田 やってないですね、共済活動というのは。

久本 それもちっとパワーが落ちているという感じですかね。

山田 今は組合員が家焼けたら火事見舞いのカンパしようとか、このごろで言うたらパキスタンの大地震にカンパしようとか、そんなことぐらいしかやってないですね。

久本 1つは、そういった組合員の中の……。

山田 結局、野菜市とか何かやったというのは、幼稚ですけども、生産者と流通と販売というのを、組合として勉強しようということでやったんです。

岩田 ほう、勉強しよう。

久本 勉強というのはどういう……。

山田 社会を知るといふ、学習。

久本 社会のシステムを。

岩田 そうですか。

山田 そういう時代があったということ、それが2番目だと思います。

今の電機労連の場合は、もう一遍言いますけど、組織内議員で組織内議員会議というのをやって交流している。今は国会レベルから市町、村まで行っているかどうか分かりませんが、そこまで議員を出している。

久本 この間、やっぱり国政、例えば政策制度ということで、そういう話に関してはけっこうそれなりにやっているかなという気はするんですけど、逆に地域と密着した運動みたいなものがどうなのかなという気が、むしろ最近するんですけどね。

山田 例えば地域との交流ということで、三洋のわたしがおりましたところで言いますと、月1回、自分たちが駅から通勤する経路をきれいに掃除をしましょうということで、活動は今もしていると思います。吸殻拾いからごみ拾いから、余計な看板の取り除きとか、それぐらいですね、今やっているのは。

久本 それは組合としてやっているということですか、それとも個人としてやるということですか。

山田 これは組合からやって、会社も含めて、そういうボランティア活動をやりましょうということで、後で出てきますけど、労働時間短縮と併せて、ボランティアで海外へ行く場合は会社も見ましょうとか、そんな運動が段階的にありまして、それこそいわゆる地域の段階のボランティア活動ですね。

久本 ボランティア休暇とか、かなりやっておられて。

山田 さっき言った通勤路がありますけども、滋賀支部なんかだったら琵琶湖の周りをきれいにする運動とか、それなりにあったんですけど、あまり地域に今はアピールできてませんね、組合としては、この辺見ても。

久本 やはり80年代ぐらいのほうがちゃんとやっていたと。

山田 そうですね。地域活動ではありませんけども、例えば高畑さんがやっていた時分は全民労協ということで、大阪から東京まで東海道を歩いて、上部も参加せんなんいうて歩きましたけどね。国会に陳情に行きました。

久本 歩いてですか（笑）。

山田 区間ごと設定でね。

岩田 減税大行進というね。

山田 それはどこかに載っていると思いますよ。いろいろ分かれて、歩いて行く人と、PRするために大阪から京都まで自転車部隊を出したり何かして、いろいろアピールしました。それで、歩くのだけじゃなくて、新幹線でも行きましたよ、減税列車いうので。高畑さんは運動のアイデアマンですからね。やはり松下さんということがあって、みんなも注目するものですから。

久本 マスコミも取り上げるし。

山田 大体ああいうときというのは、多分初めにマスコミを引き込んどいてやるわけですね。載せてもらえるように。

久本 分かりました。

それでは、1、2はその程度ということで、3の労働時間の短縮というところに。

山田 労働時間の短縮というのは、調べてきたんですが、結局、昭和35年（1960年）に松下さんが松下幸之助さんの経営方針発表で、昭和40年（1965年）に週5日制にしようと言われたのと、労働組合が時間短縮に取り組むのが、同じようなあれになるんですけど、リードされたのは幸之助さんの発言からだと思います。

それで第1段階は、昭和39年（1964年）の段階になって、週休2日の前段として1・3・5週、土曜日休日いうのを多分松下さんがやっておられたと思います。

岩田 隔週は松下はやりませんでした。

山田 やられませんでしたか。三洋の場合は1・3・5週でやった段階がありました。それが昭和39年です。その次は昭和40年（1965年）、三洋の場合は気候の厳しいとき、暑いときとか寒い時期、6か月間は週休2日にしようとして。

久本 6か月週休2日、それは完全週休2日ということですか。

山田 ええ。そこから外れたところは1・3・5週。1・3・5週というのが基本形にあって、6か月だけは週休2日を完全に実施したと。それで、第3段階で、昭和41年（1966年）に完全週休2日制になったわけです。この年の年間総労働時間が2032時間です。ただし、こ

れは製造のほうはできるんですけども、お客さんと接する本社営業部門というのはなかなか難しかったんです。

久本 営業は難しいでしょうね。

山田 結局、1年半遅れることを認めたんです。2032時間いう時間はしても、休日のほうは、営業を休んでしまうとそれだけ競争力落ちますから、半分休んで半分出てくるというシステムを組む間、1年半の遅れは認めたんです。

週休2日制に持っていくためにどんなことをやったかいうたら、1日の労働時間を長くしてます。それは松下さんも同じです。どこで長くしたかいうたら、休憩時間を短くします。昼1時間ぐらい休みあったやつを30分ぐらいに縮めるとか、10時と3時に休憩あったやつを縮めたとか、そんなことをやりながら1日休む分の時間を作り出していったわけです。幾分短縮しながら。

岩田 すみません、そこで例えば午前中の途中に休憩をしていたのが普通なのですか、間接部門は別として製造は。

山田 三洋の場合は、今もそうですけども、10時と3時に休憩があります。

岩田 今は10時と3時に何分ぐらいの休憩ですか。

山田 今は5分間ぐらいずつです。

久本 昔はもっと長かったですね、だから。

山田 ちょっと脱線しますが、労働時間短縮と同時に問題になったのは、その時分は組立工程というのがベルトコンベアで、頸肩腕（けいけんわん）症候群というのがものすごく問題になったんです。テレビとかラジオを組み立てるのに、ラジオペンチ、ニッパでこーやるものですから、休憩時間に組合が提唱して会社側が受け入れて、オリンピック選手で何という名前か忘れましたが、その人に三洋体操いうのを作ってもらったんですよ、頸肩腕症候群防止用の。それを10時と3時の休憩にすることにしたんです。5分の休憩と、その前に体操を。これは労働時間になります。

岩田 5分の外で体操をやっていたと。

久本 体操して5分休むという感じですね。

岩田 そしたら、8分か7分かは少なくとも休憩だったということですね。

山田 この体操は、いうたら強制的にやらないけませんから。

この段階の週休2日制のときに労使で取り組んだのは、今から言うたら余計なことなんですけども、休み増えたらそれを有効活用しなければならない。そのための余暇活動とい

うのを指導せんならんと。これは組合もやったんですけど、文化・体育・知育も含めて、こういうことをやりましょうというのが、労働時間短縮での取り組みと一緒に大きくなっていくわけです。

久本 休んで何をしていいか分からないとか、そういうことを言われていた……。

山田 そう考えたんですね、その当時、経営側は。だから、勉強せえとかね。

久本 松下自体がそうですよね。

山田 講習会を設定してね。それで、休みになったんですけど、そこへ行かなあかんのですわ。

久本 行かなきゃいけないんですか。

山田 それは何も会社のためじゃなくて、自分たちの知識を豊富にするために、文化・体育・知育ということをやったわけです、労働時間短縮ということと合わせて。

久本 この場合は、労使協議をずっと積み重ねてということだと思うんですけども、そのパターンというのは、専門委員会みたいなものを最初に立てて……。

山田 時短専門委員会というのを労使で作ったんです。これは本社本部間と同時に、いわゆる現場である支部事業所間で時短専門委員会というのをやったわけです。

岩田 それは、例えば松下の場合は組合本部が左翼だったですから、こういう労使委員会は全く持てなかったんですね。ところが……。

山田 いや、この時分はもう高畑さんの時代になってません？

岩田 まだなってません。幸之助さんが言い出したときには、それはもう合理化だと、反対だと。それで、こういう委員会になるのはずっとあと、38年以降なのです。

山田 三洋の場合は、初めから労使で、専門家委員会で。

岩田 それなら生産性反対……。

山田 生産性向上運動反対ですね。

岩田 は、あったと。

山田 三洋労組としてはそういうことは言うてません。しかし、その当時は、労働運動全体としては、生産性向上運動反対という考え方はありましたね。それが変わるの、高能力・高賃金ということで、賃上げをするということに変わってしまうんですね。組合のほうも高能力、高賃金を言い出したわけです。

岩田 このあとになっていくわけですね。なるほど、分かりました。

久本 それでは、労使協議という形では早いわけですね。時短に関して労使協議、最初か

らそれで始まるというのは。

山田 とにかく昭和 36 年で大闘争をして、38 年、39 年で変わっていくわけですから、話し合える相手になっているわけですから、労使委員会というのは機能していたと思います。私の担当する 74 年以降というか、70 年代後半はどうだったかというところ……。

岩田 そこで、もう 1 つ質問をさせてほしいんですが、これは三洋じゃなくて電機一般の話になるかもしれませんが、電機産業全体が週休 2 日制をいちばん最初にやりだして、ほかはずっと遅れるわけですね。電機だけやったと。何で電機だけやったのかな。確かに松下幸之助さんが言い出したと。じゃ、松下幸之助さんが言ったんだったら、松下だけやってもかまへんやんか、後ついていく必要なかったやんかと。組合としては別ですよ。これはもうやっていかないかん。ところが、経営側がそれに乗ってきたと。三菱が週休 2 日制に、隔週言い出しましたわね。

山田 松下さんの次は三菱さんです。

岩田 そして、すぐに続いて三洋、日立、東芝と。それを経営側も合ってきた。何で経営側が、電機が賛成というか、やりだしたんかなと。

山田 どうだったんでしょうかね、もう古いことだもんで。世の中の考え方が変わっていったということでしょう。

岩田 何かお感じになることがあったらという程度で。

山田 順序は松下、三菱、三洋……。

岩田 日立、東芝、すぐ続きましたね。しかし、造船その他も全く遅れて、鉄鋼もずっと遅れてくるということですからね。

山田 わたしの担当する時代、70 年代後半については、この間も言いました、年次有給休暇の権利を完全行使しないと、労働時間短縮といっても漏れてるところがあるということで、この点を強く取り組むようになるんですね。それで、10 月、11 月を、総労働時間の対策月間という特別の月間を設けて、ここで年次有給休暇をきちんと取っているかどうかというのをものすごくチェックしたんです。

それと、この 70 年代後半というのは、この前言いましたように、電機としてアメリカへカラーテレビの集中輸出の問題と絡んで行ったとか、国際公正労働基準ということをやかましく言われたんですよ。結局、不当な競争やと、長い労働時間というのは。

久本 ソーシャルダンピングだというわけですか。

山田 そういうことで、国際的にも責められる時代やったと思います。だから、年休の取

得というのは、意識としてやれといったってなかなか取れませんので、三洋労組は年休の一斉取得制度というので休日を設けたんですよ。年休取得というのは、本当は各個人の全く自由判断で取るべきものなんですけども、何日かは強制的に連休で取らせるということをやったわけです。それと、休みと祝日の間に挟まるところを年休で埋めてまおうと。

岩田 飛び石をね。

山田 ということで、労働時間短縮をしようということをやったわけですね。

これは、そっちに入っているかどうか分かりませんが、ちょっとコピーしてきたんですけど、例えばずっと後になって、90年代になってますからわたしが辞める前ですけども、例えばこういうことで年休の取得を各支部で報告させて、大会ごとに表彰していたんですよ。上位になるところと成績の悪いところを区別して、成績の悪いところにはハッパをかけていたんです。

久本 これは何年からお始めになったのですか、こういう形というのは。

山田 大体 80 年代に入ってからだと思うんですけどね。この件についての締めくくりになるのは 1800 時間実現ですわね。これが最終的には 94 年になっているんですけども、取り組みは 90 年からわたしとこは、この間紹介しました三洋の社史にも載ってますけども、労使による快適創造委員会というのをこしらえたんです。会社は、本当にそんな気持ちがあったかどうか分かりませんが、一応真の豊かさとは何かということと、ゆとりというものを労使で追求していくために快適創造委員会を作ったと社史に載っているんです。千八百時間実現のためにどのように業務の合理化というか、それをやるかということ、これまた委員会でやったんです。

この辺のところでは、多分に業務のパソコンの活用ということになっていくと思うんですよ。90 年代のこの辺になって、業務の効率を上げていくためには 1 人 1 台のパソコンぐらいに。製造ラインは別ですよ。間接部門は、それぐらい持たないと効率が上がらないと。パソコンを使った業務の消化ということに行き着くわけですけど、この快適創造委員会を作ったときは、まだかなり遅れていたと思うんです。この快適創造委員会で時間短縮もしたけども、そういうパソコン導入、事務の O A 化といいましようかね、それが一挙に進んだ時代だと思います。

久本 それがなかなかゆとりにつながらないんですけどね。むしろ……。

山田 かえって苦しくなっているか分かりません。

岩田 この快適委員会は中央にあって、事業所にも、支部にも。

山田 一応ありました。

岩田 それで、方法をどうするかということを検討したわけですか。目標を検討した？

山田 1800 時間にするというのは、もう単純明快に。

岩田 そのためにどんな方法をとるか。

山田 結局、1 日の労働時間を……。

岩田 短縮することだと。

山田 だから、今まで 8 時始業だったところが、8 時 25 分の始業になったりね。

岩田 始まりを遅らせたり。

山田 そういうことになったと思います。

岩田 全社画一の労働時間じゃなくて、事業所ごとに設定してよろしいと。

山田 事業所というか、仕事の性質別ですね。

岩田 なるほど、事業所の中でも。

山田 その時分に会社が言うたことは、そのためにフレックスを入れたいと、フレックス勤務を。ところが、最近フレックスを廃止しとるんですよ。

久本 廃止したんですか。

山田 廃止していつているんですよ、今見ておったら。おかしいなと思うんですけどね。勝手やなと思うんですけどね。結局、フレックスでやったら自分で労働時間の設計もできるんですね。いわゆる勤務のしかた、製造ラインでなかったら。しかし反面、管理するために電力の使用とか何とか長引くわけですね。

久本 確かに人間に合わせると。

山田 結局、経費の節減するためには圧縮してやったほうがええという、身勝手な考えです。

山田 そのときに何をやったかと聞かれたから言うたんですけど、始業時間を遅らせて労働時間を減らすとか、それともう 1 つはフレックス。

久本 を入れるということ。一時ブームになりましたね、フレックス入れるということがすごく。

山田 結局、業種によって違うんですけど、高い測定器とか実験器のあるところは、時間を遅らせて使用したほうが稼働時間の効率がいいですわね。何時から何時までいうたら、その使える時間にみんな集中するでしょう。そこから出たら時間外労働を払わなきゃなりませんね。ところが、こういう勤務帯やったら、こっちは時間外払わんでいいから。

岩田 時差勤務ですよ。

山田 そのほうが都合がよかったはずなんですけどね。最近、勝手なことでフレックスをやめて、それでまた一悶着あるようですね。職場にいったん入ってしまうと、そのリズムでもう生活が設計されてますからね。

久本 今、フレックスのお話があったんですが、仕事の性格ごとに始業時間とかあれが違うということは、その仕事ごとに話し合うということですよ、その職場で。

山田 事業所単位です。

久本 事業所単位でそういう委員会を持って……。

山田 事業所の中で、製造部門なんかはフレックスになってませんけどね。だから、フレックスできるところはフレックスでやり、それができないところは、さっき言うた始業時間か終了時間を短くするとか。

久本 それは残業を減らすということなんですか、それとも所定労働時間を減らすということなんですか。

山田 結局、総労働時間を減らすためには、時間外労働は本当はあってはならんのですわ、ある程度でないと。ところが、もうかっているときは時間外をやってでもやれと言うんですけど、もうからんとなったら時間外やめてサービス残業に変わる可能性があるんですね。そこでしっかり組合がチェックをしなければいけないわけですよ。本当の総労働時間の短縮になっているかどうかということですね。それが労働時間短縮の話です。

岩田 そこでもう1つお伺いしたいのは、こういう具体的な時間の設定が出てきますけれど、仕事内容そのものについて会社あるいは組合が調査し、方法を提案したということはありませんか。というのは、わたしの経験ではあっちのほうではいろいろ調査して、例えば営業であれば社内での応対の時間が非常に多くて、実際外へ売りに行く時間が非常に少ないということが分かったと、何とかせんかいと、こういうことがあったとか、何かその辺の変更の、エピソードでけっこうです。

山田 それで特に変わったことはありませんけど、そういう調査もしました。1週間の単位でどういう仕事内容をこなしたかという調査もしました。

岩田 それは主として間接部門ですね。

山田 それを生かしたかどうかということで、わたしは疑問がありますけどね。

岩田 会社もしきりに労働時間短縮を言ったものですか。この委員会では労使双方とも出ておりますけれど。

山田 1800 時間というのは、あまり会社は乗り気でなかったですけども。やはり労働時間を短くなることをね。しかし、労働組合は、賃金がそんなに上げられるような時代でなくなったんだから、労働時間の短縮こそという考え方が強かったと思うんです。そのところの、会社から言えば妥協として認めたと思います。それと、さっき言った国際公正労働基準というのがいわれた時代ですから。

岩田 そうでしたね。

山田 実際はアメリカのほうが労働時間長いんですけどね。アメリカから盛んにカラーテレビの輸出なんかでいわれたんです。その時代は、さっき言ったように日本は 2000 時間ぐらい仕事してましたからね。

岩田 それから、そのときに残業時間が減る、残業手当が減る、収入減に対して組合員のほうから何か意見は？

山田 それはなかったですね。

岩田 なかったですか。じゃ、もう時間短縮大賛成ということになったわけですね。

山田 この時代というのは、ちょうど 94 年と言いましたでしょう。時間短縮はなったですけども、職場はどんどん生産が中国へ移っていくときで、意識がかなりそれでやられてもうてるんですよ。それにどう今後の道を開いていくかということのほうが大きな問題だったと思います。

久本 むしろ、経営に対する将来展望みたいところがちょっと……。

山田 そこからは、言葉を換えて言えば、経営側の攻勢のほうが強くなったんです。組合は守勢に回った。だから、どないして防ごうか、そっちのほうばかりになってましたね。わたしがやっていた時代のことが、何かそこから先はしりきれとんぼみたいになったような感じで残念に思うんですけども、いちばん初めのほうに言いましたけど、産業政策とかそんなところで電機連合というのが十分機能してないですね。日本の電機産業は今後どうなっていくんだということが、あまり……。

久本 見えてこないですね。

山田 なくて、みんな海外に生産が移ることばかりになっているでしょう。それまでは電機産業というのは、我が国におけるところのリーディング産業といってたんですよ。先端を行ってたんですけども、何かあんまりそんなことも聞こえんようになってしまって、ただもう普通みたいになってしまった。

産業といっても、今まで電機産業がやっていた分野にまで、ほかの繊維とか鉄鋼とか造

船というのも入ってきたんですね。今、旧の繊維でも電機的なこといっぱいやっていますわね、素材の関係で。鉄鋼業でも半導体のことをやってますしね。

久本 産業の枠を超えているというところがありますよね。印刷なんていっても、回路の印刷とかいったら。

山田 昔、回路いうたら、さっき言うたように頸肩腕症候群の、ニッパとペンチでやってたんですけど、今はもう印刷で出来上がってますからね。

久本 そうすると、労働時間の短縮といっても、80年代のあれというのは、今言われたように年休の完全取得というのがいちばん大きな運動が。

山田 それともっと言えば、背景に国際公正労働基準という……。

久本 それは一種外圧ですよ。

山田 労働運動としても、日本もそうしていかなければならんという考え方で運動していたということです。

久本 それはやっぱり当時の外圧を使ってという、労働基準法自体が48時間から40時間へというあれもありましたね。

山田 いちばんの初めの幸之助さんが言われた時分は、松下の組合としてはそういう時代やったか分かりませんが、いわゆる高能力・高賃金という中に労働短縮も入っていたと思うんです。賃金というのは労働条件と言い換えてもいいと思います。

久本 時間当たり賃金と考えるとね。

山田 そういうものから入って国際的な問題になって、それで今現在はグローバル化して、その中でどうかという問題に、電機産業はどうしていくのかということですよね。

ここでもちょっと脱線しますが、この間、東京証券取引所の取引不能という事件がありました、あれはソフトの不具合が原因でした。

久本 システムですね。

山田 だから、電機の中にはソフトというものがかなり来ているわけですから、ソフトというものを組み上げる労働というか何というか、それは今のと、90年代ぐらいまでやってたこととは全然違う職場の状況と対応になっていると思いますよ。

久本 通信系は大体そうですね。だから、NECとか富士通というのもソフトウェアでソリューションというんですか、そういうところをメインにやるということです、モノは作らないみたいなのところがありますよね、むしろ。

山田 まだ三洋はそこまで行ってませんが、新製品の開発についても本当は、各労働

者というか従業員の健康とか家庭の問題は無視してはいけませんけども、ある程度区切ってやっていたのでは競争にならないんですね。あるものを仕上げてから固めて休むとか何かしないと。今は残念ながら、やってもまた次の日やるというので、過酷になっていますよね。本当ならば仕上げたら間があって、次のが出ていくという仕組みでないとたないと思うんですよ。今の開発の第一線におる人なんて、家に帰ってもパソコンで仕事が来ますからね。

久本 休んでいる日曜日でも来ますよね。

山田 うちの息子も設計するような職場におるんですけど、正月会ったら、何かパソコンでやってるから、「おまえ、何やってんねん」言うたら、「いや、うちはOEMが多いから、OEMの先から指示が来て、今その仕事をしているんや」と。家でできますからね。

久本 できるんですよ。

岩田 在宅勤務ですね。

久本 テレワーク。

山田 ほとんど裁量というても難しいですよ。労働時間の問題も、そういう問題も考えてどうしていくんかということがなかったらいかんですよ。わたしがやっていた時代よりも、もっと深く考えなきゃならないと思うけども、考えてないということだと思います。殺し文句の、「これやらへんかったら会社つぶれる」ということで。

久本 まあ、そうですね。大体1人が1つの仕事を持っているわけではなくて、複数の仕事をやってますから、そうすると、こっちが終わっても、こっちの仕事もあるんですね。だから、休みがないんです。兼ねてるから、全部1斉に終わったら休むということはありませんけど、ないから、休みがないみたいな感じになっているんですね。プロジェクトで仕事をしているところはそうだと言っていますね。

山田 松下さんはどうなっているか知りませんが、三洋の場合やったら、かなり外部の委託技術者とか、そういう人が入ってますからね。結局、本体の人間はそれの最終的な調整・統合とか、そんなことをしなきゃならなりませんから大変なんですよ。その辺のところは、あまり本社あたりは評価しませんけどね。三洋の人間ばかりで物の開発・研究していたんだったらいいですけど、違うところの人が入ってやっているものを自分ところのものにするというのは、もう1枚噛んでいかなきゃならないのですからね、しんどいですよ。

久本 そういった場合にどういう形で、今後の話みたいな感じになると、70年代とか80

年代の時短の議論と、やはり全然違っているという感じはありますよね、今ね。

山田 こればかり話してたら最後まで行き着きませんが、その辺のところで、前もちよっと言うたように労働の人間化というか、そういうものの考え方に持っていかないけないと思うんですよ。収入はあるか知らんけど、今はもう仕事の奴隷になっていますよ。若いときに消耗してもうて、中高年になったら今度は脅かされて。

久本 当時、例えば 70 年代、80 年代と、時短の幾つかの波があると思うんですけど、例えばこういった場合、職場で別に委員会を作ってパトロールするとか、そういうこともやってたんですか。

山田 今でもパトロールはしてますよ。全部が全部やっているかどうか分かりませんが、1 週間のうちに 1 日は残業ゼロの日というのを設けているんですよ。

久本 今でもそういうのがあるんですか。

山田 ええ。そのときは組合がパトロールして、仕事してたら何人やってますいうて会社に苦情を言うということはやってます。

久本 それは何年ぐらいから始めたんですか。

山田 80 年代頃からです。

岩田 残業なしでの残業協定というのは非常にしんどかったことを……。

山田 何かで強制的に止めなかったら、止まらないんですよ。だから、さっき言った 1 斉取得だとか、連続取得だとか、残業ゼロの日とか、少なくともそこだけはきちんと守らせるということにはなっている。

久本 そういうのが歯止めとしてあると。それは今でもちゃんと回っているわけですね。職場によって違うんですか、週 1 回、何曜日というのは。

岩田 大体水曜日、給与支払日。

山田 このごろ給料日というても、みんな銀行振り込みだから区別はないですけどね。
次、行きましょか。

久本 情報の共有化ということは、前回いろいろ……。

山田 わたしは、組合にとってこれがいちばん大事なことだと思うんですよ。結局、問題をすべて明らかにして、それに対してどういう具合に取り組んでいくかということは、労使の交渉でも、また同時に、職場への説明にも必要なことであって、それがスタートだと思うんです。それで、わたしが組合本部に 28 年間おった中で、18 年間委員長やりましたですけども、その前の 10 年間に 2 年間だけ書記長をやったというお話をしましたが、その

ときに「書記局週報」というものを出して、今、本部は何をしているのかと、対会社との交渉も含めて、そういうことをやったんですよ、書記長のときに。また、実際委員長になってからも、それはきちんとやっていたと思います。

久本 それはものすごく大変ですよ。

山田 大変です。例えば日常のこともありますけども、電機労連として取り組んだ主要闘争においても、やはり情報の共有化ということで交渉内容は全部明らかにして、本部はどういう考え方でやるかいうのを、今もそういう言い方するか知りませんが、歯止めというか、ここまでは頑張るというのを明らかにして交渉していたんです。

久本 そのうえ経営サイドから恐らくあれすると、これはちょっとみんなに教えてもらっては困るというか。だから、トップにはあれするけれども、この時点では困ると、そういうことはやっぱりいろいろあるわけですよ、きっと。労使協議の場というか、もっとインフォーマルなのかもしれないですけども、こういうことを考えているけれどもと。

山田 そのこのところは結局わたしが長として、これは組合員に知らせなければならない情報なのか、組合員に関係なく、本部だけなら本部だけで知っておいたほうがいいものなのか、判断しました。少なくともわたしは中執には全部言うてたんですよ。

久本 中執のレベルの人には。

山田 よく委員長だけが知っているというのがありますけど、それをやっていたら、何かのときに問題が起こったら、あれは委員長だけがやったということになりますから、だから、中執にだけは常に情報を与えて。そうでないと、中執が今度は支部と話をするときに、確信持ってモノを言えないですわね。分かっておって話をするのと、何か委員長が勝手にやりますわという話では、全然迫力も違いますからね。

久本 その場合、委員長1人が知っているというケースと、三役だけというケースというのを、わたしも何回か聞いたことがあるのですが、中執というとけっこう広いですよ。けっこう人数が多いんじゃないですか。

山田 わたしところは10人ほどです。

久本 それでも3、4人というところ比べるとちょっと広い感じが。

山田 もちろん、三役会議をやって中執会議をするんですよ。いっぺんに副委員長、書記長を、中執並みにしたら怒ってまいりますから。

久本 でも、三役で止めないということですね。

山田 止めてませんでしたね。委員長だけがやったというのは、主要闘争に例をとって言

えば、このところで決着をつける微妙なところというのは全部公開はできません。言うたら、今はそんなスタイルになっていませんけど、松下さんだったら幸之助さんと高畑さんが話し合ったかも分かりませんし、わたしとやらったら、わたしと社長と話してたかも分かりません。

久本 それは最後の最後の決断みたいなところですね。

山田 そこに至る大まかなところは全部公開してました。

久本 例えば時短の場合、途中で夏と冬だけ完全週休 2 日にするという話がありました。どちらかという、こういうマターというのは、基本的には専門部会のところで話し合っ、それで同意がついてという事項と考えていいですか。

山田 それは専門委員会で決まっています。

久本 全部やるという感じなわけですね。そうすると……。

山田 本社営業部門だけ 1 年半、時短を遅らせたということについては、本社と営業部門の者を集めて、どう対応していくかということ、別の委員会を設けて本部と支部とで協議してやっていったんです。勝手に本部が決めてやったのではない。

久本 例えば 1 年半遅らせてもいいとか、遅らせたいという話は、むしろ専門部会で話していることですよ。そうでもない？

山田 1 年ぐらい遅らさねばならんのと違うかという判断は本部がやっていたと思うんですけども、そこまでに実情は調査していますよ。

久本 実情はしますよね。だから、その情報は完全に共有……。

山田 営業活動というものでいって、製造部門と同じようにしていいんかどうかと。どっちかいうたら営業の人というのは会社思いで、組合がやろうと思うてることでも「やめとけ」いうぐらいのことを言うんですよ。自分たちが結局企業間競争している本人ですから、休んでしもうたら後が大変やと。本部がやれ言うてるのに、職場のほうが、「いや、もうちょっと段取りしてからやったほうがいいですよ」というのが出てくるんです。

久本 それはむしろ末端からというか、現場から上がってくるということですね。そうすると、例えば委員長と社長の間でしか、ある意味では話せないことというのはどういうことになるんですか、具体的に言うと。

山田 結局、委員長と社長というのは、賃上げとか。

久本 賃上げは幾らという。

山田 労働時間どうかという最後の数字になるところは決めなきゃならんけども、方向論

は……。

久本 全部でやると。最後の決断のところだけですね。

山田 経営的なことについては、出てくる労使協議会で話し合いますけどね。

久本 なるほど。

山田 これは古いものなので、持って帰ってもらうわけにはいかないですけど、例えば本部と支部との関係という意味では、わたしが書記長のときは、これは残っているものなんですけど、やりとりしてね。

久本 ガリ版ですね。

山田 この時分はまだこんなものだったんです。これは字の上手な女の子がやっているんですけどね。

岩田 これが書記長時代ですか。

山田 本部がどう言うて、支部がそれに対してどう言うているかというね。例えば教育問題についてこう言うたのに対して、本部教育活動案に対しては異論はないが、しかし、実施するときに……。

久本 困難なものがあると。

山田 というのを言われたら、それを全部記録して、これは全支部にこうだったというのを出していたわけです。この各専門部のものをね。

久本 これは組合本部と組合支部とのやりとりですね。

山田 労使関係における情報の共有化だけでなく、組合活動の中におけるところの在り方についても、情報の共有化をやっていたということです。

久本 これは毎週というか、会議があるたびに？

山田 これは年一度の方針を決めたときのものです。毎週のは「書記局週報」いうて、残念ながら手元に残ってないんですけども、それを毎週、5枚か10枚もので出していました。とにかく皆に知ってもらおうと。それで、職場から上がってくる声が、結局、会社と話をするときの力やと。何もストライキやることが力ではない。

久本 その場合に、週報というのは、ある意味では上のほうから情報を流すほうですよ。

山田 週報のほうは、本部が取り組んでいる内容を知ってもらうというものです。

久本 本部が流す。

山田 労使関係と外部団体との関係ですね。

岩田 その労使関係の中には、例えば中央労使協議会とか。

山田 はい、専門委員会についてもです。

岩田 専門委員会の労使間交渉とかいうのが報告されるということですか、なるほど。

久本 その場合に、今度は職場の声を吸い上げるほうですよ。上から下へ流すのではなくて、それはどういう機構になるんですか。

山田 それは結局、本部の立場でいえば、支部長会議がいちばんですけども、その前段に書記長会議をやってます。それから、もちろん専門部長会議いうのもありますけども、支部長会議が集大成するところだと。

久本 支部長のほうからいろいろな議論、話が出てくるというわけですね。

岩田 すみません、中央委員会というものは……。

山田 ありましたよ、もちろん。

岩田 あるわけですね。それと支部長会議があったということですね。

山田 ありました。

岩田 ということですね。そうすると、対外の次の機関、第2機関というものは何になるんですか。

山田 大会につづいての位置づけでは中央委員会です。

岩田 中央委員会は年何回ぐらい、実態としては開かれていたんですか。

山田 大体主要闘争の前後です。

岩田 労協と。

山田 労協もです。

岩田 秋と、2回ね。

山田 要求を組んだときと、終わったときにやってますから、だいたい6回ですね。往復やってますから。

久本 6回というと？

山田 賃上げ、一時金、労働協約、労働協約とその他のこともありますね。それを提案して会社に交渉した結果が出たやつを、もう一遍中央委員会に承認してもらう。

久本 それで6回ですね。中央委員会に出るのはだれが？

山田 中央委員会の議案書を作る前に支部長会議を開いて。

久本 支部長会議も6回ある。

山田 もっと回数が多い。1か月に1回ぐらいあります。

久本 中央委員会というのは、出席するのはどういうあれなんですか。

山田 支部で中央委員としての選出を受けた人ですわね。だから、支部の執行部とは限りません。中央委員というのは別に選ばれますから。

岩田 300 人に 1 人とか。そうすると、実務的には支部長会議の検討がいちばん実があるというか。

山田 そうですね。

岩田 実態はここで決まっていくということですか、なるほど。

山田 専門委員会にかける前に書記長会議をやってます。書記長は、支部へ帰って専門部を見ないけませんから。具体的なことをまとめてやるのは書記長会議。

久本 書記長会議のメンバーというのは？

山田 各支部の書記長と本部の書記長とが入ります。

久本 そうすると、職場の声は基本的には支部が吸い上げるということですが、支部での活動というのはどうなるんですか。

山田 賃上げ、一時金、退職金、労働協約、これは考え方で、本部から、電機労連で方針決定したものを、三洋はどうするかということで、下へ下ろして意見を取るわけですけども、その他の職場の意見というのは、次に出てくる労使協議会、あるいは経営協議会のためのいろいろの職場の意見を書記長会議でまた……。

久本 別の機会？

山田 いや、同じ書記長会議の中の議題のテーマとして聞いていくわけです。

久本 それはだから、春とか秋とか、だから賃上げとか一時金とか。

山田 主だったところでは、12 月に開催する総合労使協議会と中間で、経営協議会で 6 月にやっていたということですね。

久本 そうすると、やはり年に 1 回か 2 回、アンケートでもないですけど、そういうものを回して……。

山田 次の話に入っていきますね。

久本 ええ、どんどん入ってください。

山田 これはちゃんとして発行したものですからね。これがいちばん整理できていると思うので、90 年度総合労使協議会、職場の声集め、改革を提言というもので、その前にどんな調査をして支部から出てきたとか、どういう提言をしたかというのです。

岩田 まず職場アンケートをやって、支部でそれを検討して。

山田 だから、それを見ていただいたら分かりますように、会社の進めている内容が理解

されているか、されてないかという問題も含めて調査しているわけです。それから、どう
いう点が三洋の経営に足らない部分があるか、そういうところも全部聞いているわけです。
それもそこに出てきていると思います。

それと、これは第3集めのところに載っているから、後でごらんになったらいいと思う
んですけど。わたしがいろいろ言うよりも、整理したものを載せてますので、経営対策の
変遷変換として、ここに書いてあるテーマで大体総合労使協議会が整理したということで
す。

久本 この経営アンケートというのを始めたのは何年ぐらいからなんですか。もう最初か
ら割とこういう職場アンケートみたいなものというのは。

山田 何年からというのはきっちり分らないんですけど、70年代、80年代に提言した内容
を、それぞれまとめた冊子を作っていましたからね。

久本 これを見ますと、組合員千人を対象に行ったと書いてありますから、だから全員と
いうわけではなくて、主立った……。

山田 階層でやっていました。

久本 各階層のコアと思われる人に聞くと。全員じゃないんです。松下はどうなんですか。

岩田 最初からそうですか。松下は全員。

山田 うち全員でやったら、それも本部のほうがまとめきれませんから、支部では全員
でやっているところもありますよ。支部としての意見を上げてくるために。本部が組合員
に対してやっているのは、そういう対象としてしかやっておりません。

久本 支部は支部ごとでそれぞれやっているということはあるわけですか。

山田 支部でも本部に同形式で労使協議会やってますからね。どうしても本部・本社間で
言うてほしいというものは、支部長会議で上がってきて言うてるわけです。

岩田 そうすると、経営アンケートは、支部段階では原則議論されていないと。議論され
ていないというか、支部だけの問題について。

山田 支部だけの問題というのは、支部・事業所間ということになりますけど、それは支
部ごとによってスタイルが違う。

岩田 やっているところがあり、画1的でないということですね。しかし、これは本社・
本部間のためにやっているということですね。

山田 総合労使協議会向けのものです。

岩田 なるほど、経営対策ね。経営対策の変遷というのは、これは全部本社・本部間のも

のだということですね。

山田 そういう流れでやってきたということです。

今日は先を急ぐようですが、3時半ちょっと回ったら用があるので。

久本 分かりました。そしたら早めに。

山田 次の仕事別賃金のところまでまず行って、時間が余ればまたあれしますけども。

岩田 そしたら、もうちょっとこれをお伺いしたい。よろしいですか。言うてみれば経営参加の問題ですね。経営対策は随分早くからやられていたと。それで、経営参加の問題が出てくるのは昭和50年代、松下の場合を考えておるんですけれど。

山田 松下は一度、ヨーロッパスタイルの監査役が何かということを検討されたと思います。

岩田 それを要求しましたね。

山田 三洋労組は、わたしが委員長になったときに、就任のあいさつをしているんですけども、それだけの力量が我々にはないと。だから、日常のチェックということで、監査役とかそういう会には入っていないというところが入っているんですね。

岩田 それが74年（昭和49年）ですね。分かりました。それで、労働者の重役化ではない。しかし、要求をするわけですか、経営参加を。

山田 経営参加はね。

岩田 その経営参加の中身はどんな形やったんですか、そのときの要求は。

山田 経営参加というのは、チェックと提言もやってますわね。どういうことをすべきやと。それで、参加というてたんですけれどね。

岩田 そうすると、組合が制度として会社へ要求するのは、提言を聞く場を作ってくれと、協議する場を作ってくれと、こういうことになるわけですか。

山田 そうですね。それで、何か事例があるごとにそれに照らして話はしてますよ、交渉のときもね。

岩田 新しい経営計画が出るときですね、なるほど。そういう制度化は、あまり意識はしなかったと。

山田 ええ。とにかく協議会で組合の言うことを聞いて、実行するのは会社の責任やと。それはまたわたしの本に書いているんですけど、経営とはというので、労働組合というものの違いというので、経営者といったって、経営をきっちりやらないのなら、経営者でないということまでずばつと言うてるんですけど。

久本 こういった例えば組合からの提案とか、そういう中でいちばん印象的といいますか、かなり会社がそれを受け入れたというものという？

山田 そういうのはあまりないですね。組合が言うたのを全部守っていたら、もっとりっぱな会社になっていたと思います。

久本 なかなか守ってくれない。

山田 結局、組合はあるべき姿を言いますわね。会社には、例えば財務力とか開発力とかいろいろありますね。実際そこまでいってないものもありますわね。わたしたちは、できないものはできるようにしなさいということを言うていくのを提言としていたのです。ところが、どうしてもできてない部分というのは残っていくわけです。それでも、比較的この時代には売上もあがり、利益も出ていましたから、それでもきたと思うんですが、これが悪くなっていたら、組合の言うてたことはもっと言うてたと思うんです。

組合の経営への参加いうても、わたしはおのずと限度があると思うんですよ、なんぼ言うても。会社は、実際やるかやらんかは別にして、組合に言われるいうことはものすごくこたえるんです。で、何かのときには気にしながらやっていたと思います。

久本 気にしながら。それはやっぱり組合員の本音みたいな、企業内の世論みたいなものを、組合がある意味では経営側に提示していたということですか、気にするという意味合いは。

山田 そうですね。うちの会社のレベルで言うと、やっぱり企業間競争という点では、シャープさんとの比較いうのがいちばん多かったと思うんです。今でこそものすごい差を開けられてしまいましたけどね。でも、あの時分は三洋のほうがちょっと上だった。すると、今の地位に甘んじてることなく、こうしなければ、うちは伸びることができませんよということを言い続けてきたわけです。

そのいちばんは、やっぱり技術開発でね。技術開発したものをどう商品化できるか。うちは、前も言いましたが、開発は早いんですよ、できたという発表は。だから、液晶なんかでも、太陽光発電パネルもいちばんぐらい早いんです。ところが商品化するという段階で、いわゆる経営としての力が不足しているんだと思います。技術的開発というのはできるんです。それをいかに商品化するかというのが非常に難しいんですね。

岩田 また話が元に戻りますけれど、この制度、労使協議会を作るに当たっては、会社はあまり抵抗はなかった？

山田 労使協議会というのは、私の前の委員長時代からありました。しかし、えげつなく厳

しく言うたのはわたしの性格からなんです。それを総合労使協議会というのは、そういうものにしてしまったわけですね。

岩田 そうすると、発言の内容は、労働条件の問題だけなのですか。

山田 労働条件はほとんど総合労使協議会では言うてません。

岩田 ですね。

山田 経営戦略・施策についてです。

岩田 経営管理について、それは川合さんのときもそうだったわけですか。

山田 いわゆる職場から調べ上げてきたやつでやりだしたのは、わたしになってからです。川合さんの時代は、本部で考えたものでやっていた。それで、さっきから言うているように、強いのは、職場から生で上げてきたものがいちばん強い。

岩田 なるほど、裏づけがあるということですね。

山田 どこに行ったって、組合が言うとおりのことになりますから。

久本 経営側がそれぞれいくと、そうなる。

山田 戦術的なことについては特にね。戦略的なことと言うたら、いろいろ絡みもありますけど。

久本 これは今でも同じような形でずっと続いていると考えていいんですか。

山田 一応やってます。ただ、会社がビビッてるかどうかいうのでは、自分で言うのも何ですけど、やっぱり委員長の迫力なんです。もう自分はどうなってもええというのか、後で文句言われるのは嫌やなというのか。

久本 個性がある。

山田 松下さんを例にたとしても、高畑さんは高畑さん、その次の前川さんは前川さんの個性でやっていたと思います。そこから後の人は知りませんけど。

久本 それはどこでも、会社自体がけっこう社長の個性がありますから。

岩田 そうすると、これが公的機関ですけれど、裏のというか、事前協議的なことですね。三役と社長とのコミュニケーションというような場は別にはないわけですか。

山田 月例の労使協議会はやってます。

岩田 やっていますね。これが年2回やっていると。

山田 月例のときは、全部中執が出てやっていますからね。それは単月度ごとの業績の内容とか、見通しとかについてですね。組合が間もなく要求・交渉する内容の説明とか、そういうのが普通言うところの労使協議会でやっていたことで、総合労使協議会というのは

経営施策に絞った部分です。

久本 前回のお話だと思いますが、総合労使協議会というのは、事前には会社側に言わずにというお話でしたよね。わっとやるからいいんだという話があったんですが。

山田 シャベる原稿はわたしが全部自分で書いてやってたものですから、そこにどんな恐ろしいことが……。だから、行く前に中執に配って、それから総合労使協議会の前に支部長会議を開いて、今日はこういうことを言うよというのは、資料としてわたしのシャベる内容は配っているんです。大体会社の労務さんは、中執会議の前に早う欲しいと。中執会議に入ってもうて、支部長会議になったら1切接触の余裕はありませんから。社長は前もって委員長が言うことを知っていたほうが、心づもりができるからということで、欲しい言うてくるわけですよ。そんなもん渡したら迫力がないと。

久本 総合労使協議会はそれが続いていたと思うんですが、月例の労使協議会という場合は、もっと違った性格のような気がするんですが、そういう場合は、むしろフランクにいろいろな情報の交流……。

山田 事業所とかどこかで、何かあったら取り上げてほしいということでは言われているものを、前もって言うとかとか、そういうことです。

久本 例えばどういうことになるんですか、1例でもいいですけど。

山田 組織変更するのに協議会をやったけども、実際はそんなうまいこと機能してないから、直してほしいと。時と場合によったら、長がろくでもないですよと、問題起こしてますと。

久本 それは組合員に知らせるといふものとはまた違う。

山田 組合員には、該当するところには、言うてきたところには、あんたとこのはこう言うといたよと、それで会社はどない答えてたよというのをちゃんと。

久本 そういうのは流しているわけですね、ちゃんと。

山田 答えてますから、さっき言うたように、説明はしてます。

山田 次に仕事別賃金の改定、交替制ということですけど、この前、職務給うんぬんというのを言われたんですけども、第2版の230ページに書いてあるんですけども、職務給をどういう具合にとらえているかというのも、そこに書いてます。

というのは、職務給では最低賃金などを考えずに、賃金の低いままで頭打ち、年功賃金の矛盾解決をしないもんだと、組合としては決めつけをしているわけです。それに対して組合が取り組む仕事別賃金というのは、まずいちばんに最低賃金保障というのを考えると。

それから、年功序列の矛盾の改善をするんだと。それと、組合員自身で作っていく体系やということをメリットにしてやったわけです。

そこのところでわたし、思い出したんですけど、ヨーロッパの労働協約ということで、日本経営者団体連盟、日経連ですね。組合ではなくて日経連が発行していたんですけど、ヨーロッパのいわゆる仕事別賃金が、どういう基準でやっているかというのを非常に3考にしていました。

例えばこのところで、日経連で一遍調べられたらあると思いますけど、仕事の分類ということで、例えば普通作業というのは、製造過程に入らず、かつ、何らの訓練も必要としない簡単な仕事が課せられている労働者で、強い体力を要する仕事をしない場合というのはこういう格付けだと。専門作業というのは、簡単な監修以上のものを必要としない制度管理操作に関するものとか、こういう区分があるんですよ。これを参考にして、岸本先生にも来てもらいながら、初めての仕事別賃金の枠組みを作ったんです。

それで、資料を見ていただいたらいいと思いますけど、1 番めですがRという格付けから入るんですよ。大卒でもここから来るんですよ。それで、こっちのクリエイティブに行くか、オペレートのほうへ行くか、こっちが監督署のほうですけど、こういうのを分けると。この段階では、C 4 と分けられていても、熟練度で上へ上げていくと。これは年功的な部分も入っているか分かりません。ただ、ここへ来ないとここへ行けませんから、そのこのところで……。

久本 R 3 を通って必ずC。

山田 ここへ行くときに、1 つの試験というか何かをしているわけです。

久本 R 3 からC 4 の人、O 4 に行く場合には試験がある。O の場合も試験があるんですか。

山田 あります。

久本 両方あるんですか。

山田 そういうことで始まったんですよ。これをずっとやってきたんですけども、最終的に1982年に、ちょっと変えようということになっていくんですけども。

久本 なぜ変えようという話になるんですか。

山田 そのときに書いているのでは、賃金格付けの決定に高い合理性と納得性を与えるために、人事諸制度の運用を労働・福祉に関連づけるようにしようと言うてるんですが、環境が変わったんで、今度はA、N、Y、O、Sという分け方になるんです。それはまだそ

ここに載ってなかったと思います。今度やっているのは、各仕事グループの格付け年齢の制限を定めたということなんですよ。それはそこに載っていると思いますよ。

だから、いちばん初めの仕事別賃金を入れたときほど画期的ではないんですよ、後で直したのは。形をちょっと修正したということで考えていただいたほうがいいと思います。環境が変わったので、対応していくのに年齢的制限とか、そういうものを考えてやり直したということですね。

久本 それはやっぱり組合員の平均年齢がだんだん上がってきて、仕事別賃金で賃金の頭打ちというので不満がみんな高まったと、そういうふうに理解して……。

山田 そういうのもありますよね。

久本 それだけじゃない？

山田 それだけではないというのは、そこにも書いている、低経済成長の定着いうことで、賃上げ率というのがあまりきかなくなっただんです。今度は格付けを変えてやらないと賃金が上に行けない。そういうことで格付け、学齢制いうのを設けた。

久本 この辺ですかね。

山田 そうですね。

久本 この辺の話なんですね。仕事グループ格付け。

岩田 中だるみになってきたと。

山田 そういうことです。

岩田 そして、言ってみたら生活給部分と職務給部分とに分けて生活保障はすると、こういうことになったと。

久本 松下と同じと考えていいんですか。

岩田 そのときは指導者いはいりました？ 岸本先生のようなかたは。

山田 いません。電機労連の賃金政策委員会というのがありまして、大体電機としてどうしていこうかという専門家どうしの話があって、お互い情報を交換しながら変えていったんですよ。電機としては、標準者労働最低賃金ということで、いちばんスタートになる年齢が15歳から18歳に変わってきますわね。中学校出られて働かれるかたよりも高卒の人のほうが。それとあと、生活という点を先ほど言われましたけど、35歳ぐらいの最低賃金というのを重視しなければならんということで、そのポイントを電機労連と押さえることになったんです。生活をしていくために。だから、標準労働者35歳時点最低賃金とかいいましたか、それと合わせるような形にこの体系を持っていったと思うんですよ。だから、

別に三洋労組だけの動きじゃないです。電機の賃金政策がそういう方向になっていった。だから、同じような時期に、松下さんもシャープさんも変えておられます。

岩田 そうですね。

久本 ポイント賃金ですね。35 歳標準労働者、高卒 35 歳といわれるやつですね。最近は大卒 30 歳ですが。その影響がこの改定のときには大きかったということですね。

山田 昭和 41 年 6 月に日経連が発行していますヨーロッパの労使協議協約を最初は参考にしてはじめたということです。

岩田 41 年 6 月、ヨーロッパの労使協議協約。

山田 わたしが当時参考にしたものです。向こうでは非常に職業訓練というのが熱心なんで、それと我々のいうところの仕事別賃金と結びついているんです。その意味でもこれで勉強したんですよ。労働協約の中にぴたっと皆あったんです、イギリスの場合、ドイツの場合、フランスの場合と。その当時は、この間言うたように、ヨーロッパ並みの賃金というのが日本の労働運動の目標でしたから。

岩田 そこで、さっきの技能訓練にさかのぼりますけど、技能訓練制度を作っておられますね。

山田 してません、うちは。

岩田 これは 50 年 3 月実施というふうに……。

山田 それはハンダづけとか、そんなものですよ。

岩田 作業の中で。

山田 そういう程度です。

岩田 というのは、非常に数が少ないという意味ですか。

山田 そうですね。ハンダづけなんか難しいですから、その訓練をして、それには免許証みたいなものを。

岩田 社内資格を与えて。

山田 そういうことですね。それから、溶接とかそんなものだと思いますよ。

岩田 それを仕事ランクが上がる条件にするということでもなかったということですか。

山田 1 つの要素ではあったということです。

岩田 それを取っておったら上がりやすいと。しかし、その数が少ないから、作業職全員もいかないというようなものですか、なるほど。

山田 ヨーロッパの職業訓練というのは、わたしが、スイスでの IMF 職業訓練セミナーに

行ったんですけど、向こうのは徒弟制度というか、あれに準ずるような形なんですよ。労働組合が学校を持っているんですね。それで、ものすごく感銘を受けて、日本もかくあらねばならぬと思うんですけどね。

松下さんは、そういう職業訓練で工学院もありますし、その他もあったと思うんです。

岩田 そうすると、技能検定のそれはないけれど、熟練度を加味して上がっていくということを、49年3月ぐらいからO系列に入れたという記録があるんですけども。

山田 言葉はきれいに書いてますけども、これは多分に年功ですわ。年功といえちよつとイメージが落ちますので、熟練度といっているんですけど、年功がたてば熟練度も上がるだろうということで。

岩田 49年3月いうたらオイルショックのあとですね。だから、膨張がそれほどでなくなつた。だから熟練度で上げてやらないと賃金が上がらないと、こういうことですかね。

久本 だから、それはある程度上がるだろうということで、自動的に認定するということですね、結局。認定という形をとって年功で上げていく。

山田 これ、しっかりくくりついているのは、R3から上へ上がるときですよ。

久本 そうですね。R3までは自動的にある意味では上がっていく。

山田 R1、R2、R3までは上がってくるんです。大卒の人はR1というのはありません。皆R3からです。

岩田 そうすると、作業員がR3からCに上がるのはどういう……。

山田 作業員の場合はOです。

岩田 そうすると、そこでは会社の任免になるわけですね。

久本 いや、試験があるというお話でしたね。

山田 試験があります。上がるのには、昇格試験というのがね。今度O4までいったら、この階段を何年間で1段上がるかという差はあるわけですから、早く上がる人は早くO5のほうへ行きますし、成績が悪かったらO4の1の滞留年数が多いとかね。それであんまりやっていたんでは全部上がらんから、今度新しい体系にしたところでは、年齢制限である程度上げたらうと。要は、会計と賃上げ率との関係も絡んでいるということですよ。それだけ上がらなくなったから。

岩田 もうひとつ、交替制の話を……

山田 交替制というのは、いちばんに入ってきたのは、やっぱり半導体事業が大きかったと思います。連続操業しないと物ができないということですね。

岩田 それまでは交替制はなかったと考えていいのですか。

山田 特殊なものを除いてなかったですね。その交替制も 2 交替ぐらいで、単純なものですね。

岩田 半導体の件ね。そうなんですか。

久本 それは昭和 30 年代、40 年代もなかったんですか。ラジオとかテレビとか、そういうときにも交替制というのはない。

山田 そのころはやってません。テレビとかラジオというところではやってません。

岩田 電池もやってませんか。

山田 電池もやってませんね。

岩田 緩急というのはないわけですか。

山田 交替制で生産するんじゃないくて、いわゆる装置の維持点検とかというのではおったと思うんですよ。生産で交替制でやっていたというのは、本格的に入ったのは半導体だと思います。

岩田 それは組合が許さなかったと考えていいんですか。会社が要求しなかったと、半導体に入るまでは。

山田 もともと組合は交替制反対でした。人間性から考えて。

岩田 だから、入っていなかったと考えていいわけですか。

山田 そうです。強く反対しておりました。

久本 松下はどうだったんですかね。

岩田 原則入らなかったです。反対でしたから。

山田 半導体というのは設備装置からして高額なもので、連続操業しなきゃならんし、また性能的にいうても、連続操業しないと歩留りが上がらないというところで、初めて半導体を認めたと思うんです。

岩田 2 交替でね。

山田 それは電機産業、どこの企業でも同じような状況やと思います。

岩田 そうですね。というと、これに載っていた件ですね。

山田 それで、交替制の点で特徴あるのは、三洋労組が口火を切ったんですけども、昭和 51 年（1978 年）に半導体の中のモス I C という性能の高いもの、そこで週 3 日勤務 4 日休日という週 33 時間制をやったんですよ。これがいろいろ議論されたんですよ。

久本 休みすぎやと。

山田 休みすぎというより、やはり人間性の問題ですね。

久本 3日間というのは、1日十何時間。

山田 1日の労働時間が長くなりますね。

久本 11時間ちょっとですか。

山田 これに対しては、組合は、人間性尊重を最優先する点では危惧する点があるけれども、新勤務によるところの企業が得るメリットに見合う条件を出しなさいと。これが前にも話しました、山田君の時代にようけ取られたといわれる材料の1つなんです。交替制手当だったんです。いちばん先に週3日勤務週4日休日というのを三洋電機は提案してきて、三洋労組が受けたわけです。それで、私どもがさっき言うたことと、もう1つは、対象職場と人数を限定してくれと、極力少なくしてくれと。それから、対象者は募集でやってくれと、だれだれということではなくて、したいという人間を。

岩田 公募ね。

山田 それで、1年後見直しをしましょうと。とにかく1年間だけやってみましょうと。それと、食事は2食取らなあきませんね。そのちゃんとした栄養価の問題、定期的健康診断、それから4日も休みありますから、この余暇管理、特に半導体は若い人ですからね。半導体があるのは群馬で、今、岐阜にもありますけど、休みに車に乗って飛ばすんですな。事故なんか起こされたら、そっちのほうで問題になります。というようなことを協議しますね。

それで、1年後、見直しをやったんですけども、これはわたしなんかは反対なんですけども、対象者は一遍高収入を得るとやめたくないんですわ。やめるのは反対なんですよ。

久本 特に若い人は、休日が多いし、収入が多かったら、働くときはめちゃくちゃ働くみたいな気になる。

山田 ところが、今うちなんか半導体が悪いんです。その余剰人員が出てくる。だから、天から地に落ちたみたいに悪くなるんですね。高い収入を得ていたら、それで自分の生涯プランが立てられてしまいますから、結果としては不幸なことですな。ようけ収入を得て、そのときはよかったけど、ええことばかりではない。今こういうのがざらになってきたと思います。

交替制というのは、本当はどうなのかというのは、やっぱり考えてみなきゃならないと思いますよ。ただ、そんだけの余裕が今ないですね、企業に。どっちかいうたら法律もみんな規制緩和して、わたしらから言うたら悪いほうへ行っていますね、何でも。時代が変わっ

てしもたと言えはそれまでですけども。それで今、交替制はどこが1番多いかいうたら、今でもやはり半導体ですね。

岩田 そんなに多いんですか。

久本 どれぐらいの人数になるんですか。

山田 いちばん多いときは、半導体だけで4000名以上おったかな。

岩田 そんなにいたんですか。あの新潟の。

山田 新潟、群馬、岐阜、3か所にあります。

久本 4000人は多いですね。

山田 だから、半導体に類する液晶やとかあんなところもみんな交替制でしょ。そうでないと造れないですから。

久本 むしろ交替制は増えているという感じですね。

山田 いや、対象職種が増えている。人員は増えてるかどうか、これは自動化がありますからね。

久本 特に製造現場がそうになっているんですね。

．．．

それから、わたしもう1つ伺いしてないと思ったのは、委員長を辞められたあと、現在に至るまで、恐らくいろいろな社会的な活動をされておられるのではないかという気がして、そういうお話を全然伺ってないなと思ったんですよ。

山田 ここからちょっと外れますけど、わたしが会社へ帰りましたの92年8月でありまして、すぐにやったのは、本社が適当に経営戦略担当理事にしたんですよ。それは総合労使協議会でぎゃあぎゃあ言うてたからね。それらしいところとして決めたのかと思うたら、その当時、三洋電機でいちばん赤を出していたのがAV事業本部だったんです。これは1日1億ぐらいの赤が出ていました。海外と連結でね。そこの本部長かなと思ったら、副本部長で行ったんですよ。それで、2月に株主総会で取締役になったんですよ。そしたら、特殊株主、総会屋さんが来てヤジられたんですよ。「この間まで組合やっとなつたやつがおるか。今度おまえは役員になるけど、首切りか」と言われたんです。

実際、赤字の事業所では経理計算上での余剰人員を抱えていましたので、それで、やじられたからじゃないんですけど、わたし、帰って人の整理するというのは考えませんで、どうして余剰になった人を救済するかということで、特別事業推進部という職場をつくり、あらゆる仕事を探してきて、今までやっていた仕事ではなくて、別に仕事をしてもらった

のです。それらをやっていて、A V事業本部が徐々に立ち直ってきまして、黒字化される見通がついたときに、わたしが提案したのは、A V事業本部の中に電子部品というのがあったんです。こんなもんをA V事業本部の中に入れていたら大きくなる、これは独立会社にすべきやということを、わたしが提言したんです。そしたら、君がその分社の社長やれということで、三洋電機取締役で三洋電子部品株式会社の社長で95年から4年間やるんです。

久本 それは知りませんでした。

山田 そこも赤だったんです。事業の見通しのないものを、設備投資もすでに多額していたのを不採算事業を撤退することにし、設備を買ってくれるところを探して、売ってやめ、新しい事業でコンデンサーを新しく開発して置き換えたんです。今はそれが成功して黒字になってますけど。だから、赤字から黒字にするのを、会社に帰ってからやっていたんです。

それで、これからやいうときに、やらしておきながら、年齢制限で外してまいったんです。じゃ、それやったらそれでもいいよということで降りたんですけども、降りた途端に、フィリピンにコンデンサー工場の会社を造れということになって、わたしが居ないといけないんですよ。どないするのだといってねじ込んでいって、相談役に残って、その会社を立ち上げたところで役員は降りたんです。

そこから常任顧問をやって、そこからは環境問題をやってまして、大東も元メッキ工場だったんで、土壌汚染とかありまして、その土壌改善なんかをみんなやりましたけど。

<了>

山田孝治氏オーラル・ヒストリー

第4回

開催日 : 2006年2月15日(水)

開催時刻 : 13時30分

終了時刻：15 時 50 分

開催場所：三洋電機労働組合事務局

出席者：山田 孝治（元三洋電機労働組合委員長）

久本 憲夫（京都大学大学院経済学研究科教授）

岩田 憲治（経済学博士）

記録者：株式会社アドレス 坪井 真理

山田 送ったような内容でよろしいですか。もうある程度残っているのは出がらしみたいなものでして。

久本 いえいえ。特に、やっぱり委員長を退かれてからの話というのは、あまりそういうものって残ってないというか、あまり知られていないのです。労働運動から外れますので。そういう意味で高畑さんみたいな派手に活動される方は割と少ないとおもいます。その意味でも山田さんのお話はとても面白いなと思いました。

山田 わたしが際立って現役のところでの節目といったら、何回かあるんですけども、組合運動時代のことをちょっと書いたものがありますので、これを渡しておきますから、これでもうこのところは省略してもらったほうがいいと思うんですけどもね。

久本 ああ、そうですか。分かりました。

山田 何か大阪弁でしゃべったものを後で校正するのが大変なんで（笑）。

久本 いえ、そんなことはないと思います。

山田 足らなんだら彼女にコピーしてもらってくれないですか。これがこういうことで、92年にわたしが退任しているんですけども、退任するあたりで、これは労働運動の関係ですけども、会社に注文をつけて辞めてるんですね。それはどういうことかいうのを、これまた時間の節約で、下手な言い回しよりも整理したものの方がよいと思って、作ってきたんですよ。これはもう退任が決まった段階での経営に対して、経営協議会とか、中央労使協議会で言うてきたことはこういうことなんです、いちばん初めに経営に望むことということで、目標を明確に……。もういいんですかな、始まっても。

岩田 もう始まっていますから。

山田 目標に近づく手段と、目標への進捗の報告というのは、こんなもんは当たり前のことなんですけども。この段階になると、政権末期じゃないですけども、今までわたしが委員長をやっていたとき、かなり会社は緊張してたんですわ。組合にぴしっとやられるか分からんていうことでね。たがが緩みそうなんですね。「なんで組合が経営の参加や」と、こういうようなことを言うやからも出てきたもんですから、組合の経営への参加というのはこういうもんだということで書いたのが、運営管理への参加と、経営的決定のコントローラとしての参加と、労使合意による参加ということなんだと、これは必要欠かせないもんだということと言ったんです。

だから、わたしが去っても、この考え方はぜひとも守ってもらいたいということと言ったのと、労働組合に対しては、今現在のまさしく三洋電機の経営実態がそうになっているん

ですけど、労使の協力の基準というものが、協力していったらそれからずるずるずるずると行ってしまうんですね。

ここまでで終わってるんですが、いよいよ92年の8月の定期大会で退任したんですね。で、職場復帰したんですけどね。わたしが経営への提言でかなりいろいろなことを直言してたもんですから、わたしの職場復帰場所ということを会社もちょっとは配慮するという気が当初はあったんですね。わたしを着任させたのは何かというたら、株主総会にかかってませんから、おまえは取締役にはできないんだと、理事にしてですね。経営戦略担当理事というものすごい名前のええポジションに就いたんですよ。

そのときに就いたのが、ＡＶ事業本部ということで、その当時、三洋電機としては、ＡＶ事業がなかったら、これは非常に収益の素晴らしい会社や、ＡＶがお荷物やといわれてたところへ、わたしが行くことになっちゃったんですよ。それも、初めは事業本部長かなと思ってたら、その頭に本部長をつけて、わたしは副本部長いうことやったんですけども、言うならば真っ赤かのいちばん大変なところへ行っただということなんです。

高畑さんも、その当時は音響事業本部か何かで、まさしく松下で大変なところを担当されてたんですよ。で、松下の高畑さんのコメントみたいなのも記事に載りましてね。「山田

さんのことやったら、組合のときの考えでいけば必ずちゃんとやるやろう」と。「ただし、なかなか難しいよ」ということはついてあったわけです。

さて、総会になったんですけれども、最終利益は黒字だったんですけどね、三洋電機は。営業利益は赤字だったんですわ。そういうことが2年間続いたときに、わたしがそこに、取締役候補になったわけです。その当時は、2月の末の株主総会いうたら、三洋か松下電工さんしかなかったんですよ。あとは6月の並びにちの株主総会なんです。だから、特殊株主、すなわち総会屋さんも2つしか行くところがないんですけれども、電工さんは業績は悪くなかったですから、集中して三洋へ来たんです。

産経会館の大ホールで株主総会をやったんですけどね。まず開会前に総会屋が野次るわけです。

取締役の承認というのは最後の議案の1つ手前です。そこに行くまでに「おい、山田」と。「この間まで組合で会社に厳しいことを言うてたおまえが、今度は逆の立場になるんか。従業員の首切りをおまえがやるんか、答えてみい」と言うわけですよ。あれは議長の許可がなくてはならないし、そんなのに答える必要はないんですけど、ばんばんと初めからやじられたんです、わたしは。それでも承認を得て取締役に就任するんですけども。

総会が終わったら、取締役会をやって、正式に担当が決まって、その晩、ご苦労さんという夕食会みたいなものがあるんですけどね。そのときに、「わしはもう30何回やられた」と、会長になった井植さんが言うてました。「しかし、山田君も有名人やな。着任前から野次られるというのは君ぐらいだ」と言われたんですけども(笑)、それで着任したんですわ。

三洋電機は営業利益が赤ですし、そのもとはAV事業本部ということで、テレビ、ビデオ、オーディオ、今でいう電子部品という大東に固まっているところが大体1日1億の赤を出すと言われるぐらい赤を出していたわけです。

ちょっとその赤の関係で言いますと、いうならば三洋電機は、三洋電機の命名している由来のように、海外に出て行ってということで、海外へ出て行っての事業を始めたのは、三洋電機が電機業界でもトップだったと思うんですよ。それで、国内であまりブランド力がなくても、海外では三洋というのは、それこそこの空港に行っても、空港のカウンターで回ってくる荷物には、三洋のラジカセとか、そんなもんが乗っていないということがないぐらいあれだったんですけども。

ところが、オイルショック、ドルショックになって、レートが変わってしまうんですよ。三洋の海外の事業展開で収益を上げていたというのは、日本でキットを組んで、その

キットを売って、向こうで作らせて利益を上げていたんです。ところが、日本調達のそういうキットとか材料いうものは、円高になりますと、それが逆の事情になるんですね。いっぺんによろすが変わってしもたわけですよ。

そういうことで、AVというのは、まさしくキット輸出というか、そういうものでかなり今までは成績を上げていた、あるいは輸出で成績を上げていたということなんですが、輸出も円高で都合悪くなりますね。そういうことで、1日1億の赤字が出るほどの難題を抱えたところに、営業のベテランだった矢形さんという人が本部長で、人事・労務関係に精通するわたしが副本部長で張りつけられたわけですよ。

久本 93年からですね。

山田 96年ごろには大体黒字化していたと思います、AVは。それは、いろいろなものを新しくする、創業したわけですよ。

久本 具体的に言うと？

山田 例えばテレビを作っていたところはということになったかということ、テレビの小さいインチ分についてはもう中国で作って、三洋がいちばん初めだったと思うんですけども、コンテナで輸入してまおうと。ぼーんと量販店へ、コンテナごと送るという手法を取ってね。テレビは大体そういうので、それとアメリカに送るものだったんですけども。

国内での変わるべきものとしては、液晶プロジェクターというものに着手したわけです。これは、まず学校・教育関係で、今までは8ミリ映写機か何かで、教材を映写機で映してましたですね。その全国的なネットを持っていたのが、「映機」さんといまして、映像の映と機械の機と書く会社なんです。ここと密接な関係になって、液晶プロジェクターの開発・販売をして、これを軌道に乗せたんです。今は液晶プロジェクターいうと、製造メーカーも数多くなってますけれども、その当時は数少なかったんです。だから、一躍トップメーカーになったんですよ。これが収益改善につながっていくわけです。

次のビデオにつきましては、もう国内生産をやめちゃって、国内は据え置き型のものから、次は8ミリとか何とかいうような、ムービーみたいなものをやろうかということになったんですけども、そこに行くよりもデジタルカメラをやろうということになったんです。

これは、いちばん初めに市場に出てきたのは、カシオさんです。カシオさんが、非常に画素の少ない、今からいうたら「おもちゃ」みたいなのをいちばん初めに出されたんです。ところが、三洋はそれにヒントを得てというか、画素の高いものを出していった、デジタルカメラも全世界的な生産ナンバーワンまで行くわけなんです。今はちょっと低落して大

変になっていますけども。そこは、要は、今までの既存のものがだめだからということで変えていくんですね。

オーディオについても海外生産だけに切り替えました。後でお話しする協力会社であった三立電機いうところの工場閉鎖にもっていきました。後にわたしが社長をやる電子部品も、テレビとかビデオの関係の部品というものは全部海外に出しちゃって、後でお話ししますけど、わたしが社長になってから、POSCAPという今よく売れているコンデンサーを作るんです。それでみんな、先ほど言いました 96 年以降ぐらいから黒字経営に進んでいくわけです。

それが、ずっと話がややこしくなりましたが、93 年がスタートで始まったという話の流れです。

久本 ビデオとかテレビなんかで、どんどん中国へということになると、やっぱり従業員が余ってくるのでは。その辺というのはどういうふうな……。

山田 わたしが A V の副本部長で行きまして、先ほど言いました貿易会社の社長もやり、営業本部長もやった、どっちかいうたら商売を得手としている人が上に就いたんですけど、その人の考え方というのは、もうからないものはやらないということと、「要るものだけ作るだけの人員でええ、あとの人は余剰人員や。これは全部うちは要りませんから、本社に帰してしまえ」ということを言ったわけです。ここの区切りでいうと、余剰人員という考え方ですね。

確かに大東が A V の中心だったんですけども、要る人間は 3500 人ぐらい、1000 人ぐらいは余剰人員や、要らないということなんです。それで、その矢形という本部長が「山田さん、この 1000 人はあんたに預ける」と（笑）。とにかくわたしが本社に交渉して、これの人件費というのはいちが負担すべきものではないと。「わたしが就任する前に本社がちゃんと整理しておかなきゃならなかったものを、あんたらが置いていったんやから、本社が何とかせい」ということをこの矢形さんという人が交渉し、わたしは余ったという 1000 人を、首を切るわけにもいきませんし、どういように活用していくかということを担当したんです。

大きくその中で、1000 人余ったと言いましてもね。よく言うんですけども、計算上で割り出したら、これだけの人間しか要らんとされるんですけども、実際は儲かってなくてもこれだけの人間はどうしても要るいう人間が半分ぐらいあるんです。だから、1000 人というたら 500 人ぐらいが本当に余ってて、あとの 500 人は、事業部に聞いたら、「それをど

ここに持っていかれたら、うちはたちまち困ってしまう。次のこともでけへん」ということなので、わたしが、アバウトで言いますけど、500 人の人を預かって、特別事業推進部というものを作って、それを統括していたんです、副本部長で。

いうならば、本社からは人件費を本部長は取ってくると言われるので、それはなんぼか取ってきてもろたらええと。本部長とわたしの考え方は、とにかくそれを工面している間に、次の液晶プロジェクターであるとか、デジカメであるとか、さっき言い忘れましたが、携帯電話であるとか、それから新しいコンデンサーとか、そういう新しい創業をしましうと。それができるまでの間、本社に人件費をみよという交渉は本部長がやってください、わたしが 500 人を預かりますという、お互いの担当でやったんです。

結局は、そのわたしが預かった 500 人というのは、ただ遊ばしといたら三洋電機としてはそれだけ損するわけですから、幾らかでも人件費をカバーできる仕事を探してきてやったわけです。2 年間ほどというのは、それこそほうぼうを回って、もらってきて仕事をやったんです。

久本 具体的にはどういう仕事なんですか。

山田 今までだったら、うちが直に完成品をかうてたようなものを、その完成品を作っていたところの加工を、うちが引き取って、うちで作ったと。例えばリモートコントロールというのは、もう何でもかんでもついてますわね。具体的なメーカー名で言うと、その時代だったら星電器さんね。星電器さんがリモコンを作っておられたんです。うちに納入されるものを、材料支給を受けてうちで作らせてもらうというようにしたわけです。

岩田 星電器さんはほかの会社の分も作ってるから、それは残しておいて。

山田 うちの分は、材料支給から何から星電器さんからしてもらって、うちが加工すると。これは 1 例ですよ。

久本 緊急避難ですね、どっちかといいますと。

山田 緊急避難です。そういう仕事をこまめにずっと入れて回って、500 人をカバーしていたわけです。なかなか言うても分かりませんが、よく液晶の後ろにバックライトとって後ろから照らす板があるんですけども、その加工なんかもやってたんです。

それともう 1 つは、結局、30 人ぐらいしか引き受けてもらえなかったんですけど、出向ですね。それを引き受けてもらうのに頼みに行ったわけです。

久本 出向先というのはどういうところですか。

山田 例えば水道メーター屋さんとかね。阪神計測器が何か正確な名前は忘れちゃったです

けども。メッキ屋さんへ行ったり、それからプラスチック加工をやっておられるところ。そういうところでは、そこらにうちの人が行ったら管理職に当たるような仕事をやる人というのが手薄だったんですね。

岩田 なるほど、管理職クラスですね。

山田 出向というのは三洋電機と向こうと、給料を、大ざっぱに言ったら折半しているわけですから、向こうはたとえば山田を出向で受けても半分の人件費で助かるわけですから。うちは半分の人件費が助かる。こういうことで30名ほど引き受けてもらった。いっぺんに500人もの仕事というのはありませんから、ブロック的にやったんですが、いろいろなことをやったわけです。

岩田 そうなんですね。

山田 結局、先ほど言いました95年から96年ぐらい、黒字になるまでの間、ずっと面倒をみ続けました。だから、株主総会で「おまえ、首を切るんやろ」と言われたんですけど、首は切ってません。

岩田 すごいですね。

山田 それが、3年間ほどわたしが苦勞したということです。

岩田 そこでちょっと質問ですが、余剰人員の人件費は本社持ちで、3年間本社が持ってくれたと、こういうことになりますか。そうすると、黒字化したときは、その人件費を除いて黒字化したということになりますか。

山田 当初についてはそうです。

岩田 ということですか。なるほど。

山田 その当時でいうたら、100億ずつの新規事業を次々と立ち上げますということを本社に出して、そのかわりに見てくれということにしたんです。

岩田 なるほど、なるほど。

山田 今では、記憶が完全ではないですけど、全額ではありませんでしたが、本社が支援はしていました。それは、言い換えてみたら、人件費をみていたというよりも、新規事業を立ち上げるのに本社が支援したと、こう取り替えてもらってもいいと思います。

それが今、先生がお聞きになった余剰人員の対応ということで、特別事業推進部というものを作り、それもわたしが見てきました。

久本 その場合はやっぱりどちらかというと、出向の場合は管理職クラスということですけど、そうでないところというとブルーカラーがやっぱり中心ということですか。

山田 社内でいろいろのリモコンとか何とかやったというのは、いうなれば現場の……。

久本 現場の人ですね。

山田 組み立て作業者ですね、いわば。そういう人たちの仕事というのは出向では行けませんから。

岩田 だから、500 人の多い部分は、やっぱりブルーカラーだったということですね。

山田 そうということです。

岩田 なるほど、なるほど。

山田 30 人ぐらいだけが、ホワイトカラーに類する椅子を出向で引き受けてもらったと。だから、今まではこちらが買うような立場で上に立っていたところでも、仕事をもらうときは逆にお願ひしに行きましたからね、わたしが頭を下げて。

久本 そうでしょうね。あとはこの間で……。

山田 そこで新規事業にならなかったもので、もう海外に行ってしまったというのは、オーディオなんです。オーディオは、これからお話ししますが、最大の協力会社であった三立電機というところの徳島の工場を閉鎖して、外注化を止めてしまうということにしたんです。ちょっとここを初めから話しいたしましょうか。

久本 そうですね、ちょっとそのところを。

山田 92 年の 12 月 1 日に A V 事業副本部長に就任したんです。

久本 副本部長ですね。

山田 そうしたら、本部長が、要は、赤字を出すものはやめるんやと、さっき言いましたような考え方に立って、いちばん早く手を打たなければならないのはオーディオやと。そうしたところに、オーディオの多くの数量を外注化していたところが三立電機いうところだったんです。これは 4 国の徳島に三洋専用の工場がありまして。

久本 三立電機というのは、全部三洋の仕事というわけじゃないんですか。

山田 三洋の仕事をしとったんです。

久本 全部三洋の仕事ですか。

山田 その徳島はね。

久本 徳島は。

山田 当然ながら、そこを担当しているオーディオ事業部の事業部長が交渉に当たったわけですよ。三立電機の徳島工場の仕事はもう出しませんと。そうすると、即刻、三立電機の徳島工場の労働組合が、三洋電機は親会社ということで団体交渉を申し入れてきたわけで

す。親会社か子会社かといっても資本は入っていないんですけども。わたしは後に交渉を担当するんですけども、実に 25 年間発注していたわけですから、これは資本が入ってなくても親子の関係ですわ。わたしがそこの労働組合にいても、親会社や言うて三洋電機に来たと思うんですよ。

それで、この三立電機の労働組合というのは、徳島では有名なぐらい過激な組合でしてね。1 つは、船井電機さん。ご存じか分かりませんが、船井電機さんも今は隆々とされてますけどね。船井電機さんも徳島では、労使紛争で会社がぶつつぶれる手前まで行ったんですよ。ここはもう法廷闘争になりましてね。その相手側がどこだったかいうと、全国金属と全労連系の J M I U ですわね。

久本 全金ね。

山田 全国金属の中でも、この船井さんと三立電機いうのは同じような地域にあって、全国金属の中のまた左だったんです。三立電機は、その左でも気に入くわんということで、共産党系の J M I U という組織の組合もできて、結局、三立には全国金属の組合と J M I U という組合と 2 つあったということですね。

久本 2 つあったんですか。

山田 船井さんもこの 2 つの組合との間に、長い間裁判闘争をしてたんです。それが、三洋電機が仕事を引き上げるということになって、その時分は、もう船井さんは徳島から事業を引き上げてしまって 4 国にはおりません。だから、激しいのは三立電機だけしか残っていなかった。そこがすぐオーディオ事業部長あてに団体交渉を申し入れてきたんです。

その当時は、オーディオ事業部というのは、大阪市西淀川区の歌島にありまして、歌島工場といってたんですよ。そこへ双方が押しかけて、団体交渉を申し込みに行ったわけです。

もう逃げる 1 方でね。事業部長はですよ。だから向こうは、そんな事業部なんか相手にしてたってちががあかと、すぐ守口本社に来たわけです。船井の場合は、3 年ほどか法廷闘争したときは、ずっと大東のところに船井の本社に闘争小屋を建てて、のぼりを立てて座り込みをしていたんですよ。その三立版を守口でやろうとしたわけです。

わたしは、先ほど復職して職場復帰したときに、「そういう関係を労組委員長をやっていた人間はやりませんよ。そんなんやったら三洋労組も困るやろうし」と言ったんですが、見ていたら三洋の本社はもうボロボロなんですよ。日ごろは本社やいうてえらそうに言っているんですけどね、ああいうのにもものすごい弱いすわ。さらに向こうは、井植敏会長

の私宅にもムシロ旗を持って行くというので、ば一っとものすごい圧力をかけたわけです。

これはというので、矢形という本部長が、もう山田さんに頼むしかないということで、わたしがいちばん嫌だった三立電機の工場閉鎖問題を、取締役になって、片方で特別事業推進部をやりながら、外部ではこれを担当させられたんですわ。解決せなんなら、さっき言いましたように、船井の場合やったら3年間ぐらい法廷闘争していますから、また3年間ぐらい守口にムシロ旗と闘争小屋を建てて座り込みに来ると思うんですよ。特に井植敏会長は、「私宅までそんなのが来られたらかなわん、どないかしてくれや」ということで、やむをえずわたしがやることになったんです。

そこからどうしたかいうたら、もう本社は逃げまくって、それは本社の仕事やないと言いよるんですよ。今は専務執行役員になつとる人間がそうだったんですよ。そんなことがあるんやったら、大東、住道に引き取ると、この交渉は。で、わたしが大東で、全国金属とJMIUと同席させながらね。これはなかなか難しいですよ。1つの組合と話をするのと違うんですからね。こっちとこっちと考え方が違うんですから。団体交渉を始めたんですが。これは向こう側のJMIUが書いておるんですけども、向こうが勝手に「短期に画期的な勝利」と書いたんですけど、こっち側で言うたら短期に交渉を解決したということなんですけどね、やることになるんです。

そこから先は、知識のない人が交渉に当たったら、どんどんどんどん揚げ足を取られて悪いものですから、「もう出んといってくれ、わたしが全部やります」ということで、わたしがやったんです。それと同時に、向こう側の全国金属とJMIUですか、そことの真ん中に立ってくれる人を探し出しまして、その人の話を立ててやったわけです。

1回、2回というのは事業部で、3回めの12月1日にわたしが着任しているんですけど、8日からわたしが交渉してるんです。副本部長というのがどこかに出てくると思うけどもね。

久本 そうですね。副本部長ですね。

山田 裁判闘争も覚悟して、議事録を取りながらね。事業部長というのがここにも同席していますけども、始めるわけです。最終的に3月9日ですから、3か月間で片付けました。

どういように組合の委員長らしく、経験者らしくさばいたかというのと、まず25年間発注していたということは、三洋側の責任というものは認めなならんと。向こうには言いませんよ。本社に対して、「こんなもん25年間もやっていたということは、どう言うたって三洋が負ける、裁判やったって負けますよ」と。

それで、すぐ計算して、発注し続けたらなんぼ年間赤が出てくるかということと、向こ

う側は、とにかく三立電機というのは、資金繰りも余裕ありませんから、労使協定している会社都合の退職金も払う金がないんですよ。だから、わたしが考えたのは、三洋電機が損する分と、向こうの会社都合退職金を払う原資と天びんにかけて、それをみてやったほうが仕事を出し続けるよりも損金が少ないと。それで切ってしまうと、もうそのことと切り離して事業をやっているということで、結論から言うたら 16 億円、本社に出させました。三立電機という会社を相手にこの 2 つの組合が交渉したって、通常の退職金の 1.5 倍を会社都合の場合は払うという労働協約をやっていたんですが、とても払えなかったと思うんですよ。それを払ってやることにしました。

それと、すぐ突き放すということじゃなくて、とにかくこの 2 つの組合、全国金属のほうはある程度この時代では物分かりがよくなっておりましてですけども、海外へ生産移管するということもやむをえないという理解に立っておりましてですけども。片方の全労連の JMIU のほうはそんなことではありませんから、あんたがたがそう言うんだったら、三洋というものを一度頭の中から外して、自分たちで今やっているオーディオの製造事業をやってみなさい。成り立っていくかどうかということをやってみなさい。そのために三洋は 1 年間、なんぼかという賃率を決めて、2 年限定で仕事を出します。自分たちで経営してみなさい、三立電機の会社じゃなくて、ということをやらしたんです。

これも結論から言うと、それで納得したわけですけど、「画期的な勝利」というのは、自分たちで経営することになったと。その先のさらなる結論を言うと、とても経営はできなくて、2 年後にはその会社は解散してしまうことになるんです。しかし、少なくとも 1.5 倍の退職金はもらえたということと、まだほかへの転職ができる段階で、わたしはさばいたということです。

裁判闘争にもならなかったし、座り込みもなかったし、ムシロ旗も 1 回も立てたことがない。無血的解決をわたしがやったんです。そこはまさしく組合と会社のやり取りというのを心得ていますから、言わずだけのことを言わして、相手のこともある程度認めんなんところは認めて、三洋本社のほうに 16 億円出させて、これを終結したわけです。

要らんことは、わたしはプロですから一切言うてないですけどね。

山田 そのところで、三洋労組はどうやったかということなんですよ。わたしが 8 月に退任して、その次に長谷川君というのが委員長をやっていたんですが、今までは私に対して前委員長として敬意を払っていたけども、わたしがこの交渉をすることになると、こんなん担当されるのやったら、もうあまり近づいた話はできないと。組合のかっこよくとい

うのは、ほんまにかっこいいかどうかというのは、わたしもそれやってきた立場ですけどね。疑問があるのは、すぐ応援すると言ひよるんですよ、この全国金属のほうを。

わたしは言うたんですけどね。「三洋労組はどういう応援をするんや。本社はもうしっぽ巻いて逃げてもうて、交渉にも乗りよれへん。ほっといたら大混乱する。それをあんたらがこの組合を説得して解決できるのか」と。ところが、全国金属は連合ですから、連合に頼んで支援要請をしてきたのに三洋労組は支援しますということを電機連合に言うて、約束して、何かえらい形だけそれやってきたんですよ。そのとき、わたしと大概対立しましたね。現実はどうなものかということと、現実的解決という、本当の組合員のプラスになるのは何かと、格好だけの問題ではないと言うたんですよ。

このときは、JMIUのほうからは、共産党系ですから、共産党の衆議院議員が予算委員会で質問しよったわけですね。また、労働省へ、今は名前が変わっていますが、呼ばれて、わたしはしょっちゅうこの交渉が終わるたびに、労働省の課長さんのところへ報告書を出しに行っていたんです。労働省も「山田さんにやっつけているので安心しました。よく分かりました。ここまでやっつけていただいたら本当にけっこうです」と言われるぐらい、わたしは細やかに行ったんですよ。後に担当されていた課長さんが大阪府のほうへ転勤になって、一時期来ておられましたですけどね、懇意にしていましたけども。

久本 それは労働省に何回ぐらい行くんですか。

山田 この期間中は、交渉の進捗状況をつど報告に行っていました。

久本 つどというと、3か月で一応解決されたという、そのときに？

山田 少なくとも4回ぐらいは行きましたでしょうかね。

久本 そうなんですか。毎月行くという感じですね。

山田 労働省は、やっぱり衆議院予算委員会とかそういうところで質問されたら、どないなってるかということを常に把握していないと困るんですね。

久本 そうですね。知らないというのね。

山田 「おまえ、知らんのか」と言われますからね。これこそ、自分のことを自分で言うのもなんですけど、わたししかこれは成功できなかったと思います。三洋電機で、その当時の人事・労務担当してた専務も、その下におった部長も、今は先ほど言いましたように専務執行役員になってますけども、逃げておったんですよ。

わたしは本社に来て、その人らと大けんかしました。もう辞めてもええわと思って。「あ

んたら、卑怯や」と。それで、財務に行って金を出してもらうことを、本部長と一緒に決めてもらたんですよ。それにはそういう計算をしましてね。出し続けるより16億円払ったほうが問題の解決になるということだったんです。

久本 そうでしょうね。うらみみたいなものは残りましたか。

山田 実際は12月に始まっていたのではなくて、まだ暑さが残っている9月ごろに工場閉鎖を言うたと思うんですよ。テレビでも放映されたと思いますよ。こういう問題は、大阪でいうたら毎日テレビがご熱心でね、MBSが。あれの夕方の6時ごろから何回か登場しました、工場閉鎖の場面も。

岩田 それは93年の9月ごろですか。

山田 いや、92年の9月ごろにいちばん初めに言うたわけです。

岩田 92年ですか。

山田 わたしはまだその時分、関係なかったんですよ。工場への発注を止めると言ったんです。工場を閉めるなんて、自分の工場じゃないですからね。そこからぐじゅぐじゅぐじゅぐじゅと続いておって、11月ごろには、もう事業部でお手上げになっと思ったと思います。わたしが12月8日に引き受けるわけですけども、ここではもう手がつけられなくなっていたわけです。

事業部で対応していたときは、事業部のほうは「1歩も門の中に入れたらいかん」と。ところが、まだ9月ごろで暑いときで、「のどが渴いてお茶が欲しかった。ところが、あんなところの会社に行ったら、のどが渴いて倒れそうになってるのに、炎天下に立たせて、水の1杯も出せへんかった」ということも交渉せんとあかんわけですよ（笑）。

久本 それは戦術なんですね。

山田 今の時代にはそんな労使紛争という例はあまり見られないですけども、その当時はまだありましたからね。

岩田 そうですね。

山田 特に船井さんの隣で、彼らは船井さんでやっていたときに、三立電機の組合は応援に行っと思ったんですよ。そやからもう実践済みなんですよ。今度は自分らになったということであつたわけですから。

これなんかそうですね。この阿波池田電子とかいうのは、これは船井電機の形の変わったものですよ。

久本 あそこの法廷闘争をしてという。こういうのというのは、我々が頂くことはできま

すか。見ることはできますか。

山田 これですか。この新聞ですか。

久本 はい、闘争新聞だからあれなのかな。

山田 これは、J M I Uの組合が出したものですよ。

久本 共産党系のところが出したあれですね。

山田 そうです、こういう感じです。池田、船井、三立電機闘争で、両方でブリッジにしてやっと思ったんです。

久本 池田、船井、本当だ。なるほど。

山田 ここの高石という人は、この三洋の交渉の特別中執ということで任命されて来ておったんです。専門家ですよ。これで特別事業推進部と三立電機の問題は終わりましたですね。

95 年の 10 月に、わたしは A V 事業本部というところから離れるんです。それで、わたしが会長に提言したようなことも含めて、分社して電子部品株式会社の社長になるんです。三洋電機取締役で、三洋電子部品株式会社社長になるんです。95 年の 10 月に。

A V 事業部というのが大赤字、95 年といたらまだ赤字だったんです。電子部品のところは、テレビやビデオやオーディオを作っているところと違って、電子部品はある程度装置を持ってるんです。電気釜とか、真空蒸着機やとかね。そういうものを 95 年の 10 月に三洋電機から分社するときに、みんな売っ払われてしまうんですよ、レンタル会社に。

久本 それは固定費削減というあれですかね。

山田 売ってしまっって、その翌日からは借りるという形になったんです。売った資金を A V の穴埋めに使いたいわけです。だから、表現が適切でないかも分かりませんが、身売りしたお金を親元に置いて出ていくようなものになったんですわ。

だから、わたしの電子部品株式会社社長の初めは、設備は自前のものは全部なくて、みんなリースです。その 45 億円かなんかいうのは、みんな A V の赤字埋めに持っていかれてしまったんですね。そこからは、建物が建っている土地代から上の工場の建屋までみんな家賃、土地代を払わなあかんわけです。別会社ですから、三洋電機とは切り離れたわけですから。

久本 これは三洋電機に払うわけですか。

山田 三洋電機から借りて、三洋電子部品株式会社が使っているわけですよ。

岩田 レンタル会社は三洋電機ですか。

山田 いえ、違います。

久本 装置はそっちのレンタル会社からですね。だから、土地建物は三洋電機から借りていた。

山田 リースは、住友リースから。後で三洋電機クレジットも入ってきましたですけどね。

岩田 なるほど、なるほど。土地家屋が三洋ね。

山田 だから、初めからそういう生い立ちで経営をするということになるんですけども、とにかくわたしは、電子部品の社長としては、組合の委員長流に経営したと思うんですよ。これをちょっと今日は持ってきました。

久本 と言いますと？

山田 97 年から、今ものすごくもうけている POSCAP というのをやるんですけども、これを差し上げておきますわ。

久本 ありがとうございます。

山田 電子部品を引き受けたときに、わたしが社長になったときに、いわゆる AV 部品というのがあるんですね。テレビとか、ビデオとか、オーディオ関係の。そういうものに使っている部品というのは、みんな海外生産に移行したんですよ。

それで、あと残るものというたら、ハードディスクドライブのところに使う磁気ヘッド、そのチップを作る。これはビデオの場合もチップで記録を読み取っていくわけですけど。それをやっていたわけなんですけども、それにものすごく投資金額がかかっていたわけです。ところが、わたしが判断したのは、三洋の力量、スケールでは事業を続けていくメリットが出てこないと。

本当はそういう先端に行くようなもの、半導体に近いようなものというのは、ハイリスク・ハイリターンなんです。そのハイリスクというのは、投資がものすごくかかって、もうかったらもうかるけれども、もうからなかったら大赤字と。それをこの電子部品の社長になったときに、清算することにしたんですよ。ここにはずっと人数も書いてるから、後で読んでもろたらええと思うんですけども、社員で決起集会をやってくれましてね。わたしが言ったんじゃないくて。

久本 決起集会（笑）。

山田 独立した会社としてしっかりやろう言うてね。会費をみんなで出し合って、大パーティーをして自分たちの会社だからよくしようということで。とにかく新しい事業をやらんと、分社したものもうまいこといけへんということで、この専門特化で分社が成功するわけです。今現在これはものすごくもうかっているんですよ。特にプラズマテレビとか、

液晶の薄型テレビの裏側についてるコンデンサーというのは、チップ化したちっこいやつなんです。これがそのものなんですね、ここに出てきている。いちばんノート型パソコンに使ってますけども。

だから、このことを言いたいんじゃないくて、要は、今までのものを作り続けていたんでは、どんな事業でもだめなのであって、やっぱり新規事業というのものを開拓していかなとあかんと。大体その寿命というのは、10年ぐらいがいちばんピークなんですね。その次のものが続いてこなかったら、企業はだめになってしまうと思うんですわ。

P O S C A P の関係でいうたら、97年に事業化しましたですから、そこから10年たってますから、もう次のものがぼちぼち出てこなかったら、わたしの代で種をまいたものは十分実ってますけどね。

また、同時期に、わたしが出ていったあとのA V事業本部でやったデジカメだとか、携帯電話というのもの、やっぱりこれとよく似た年代なんですよ。だから、10年めぐらいになっているわけですよ。次のものが出てこない、やっぱり衰退していく時期に来ているということなんです。

久本 なかなかその辺は、経営者に対するあれになってきますけれども、その辺の見極めみたいなものといいますかね。

山田 これをやったときになぜ成功したかというたら、これから先パソコンであるとか、携帯電話であるとか、そういういうならばI T商品にこれを使ってもらうのに適しているということでやったんですよ。

この単体のコンデンサーというのは他社にもあるんですけどね。それにちょっと違った性能を付け加えて優秀なものにしたんですよ。語れば長いことになるので、これは見てもらったらいいと思いますけれども。

久本 はい、またあとで読ませていただきます。

山田 それで、約50億近く使っていたハードディスクドライブのMRというヘッドをやめたんですね。

久本 製造停止？

山田 それはリースにかかっているんですけども、リースをやめたからといってリース代は払わないかんですから。

久本 何年ぐらい、リースの期間というのは。

山田 10年ぐらいのものにしていました。

久本 そうなんですか。

山田 これをやめようと思ったら、リースしているやつをいったん買い取るか、どこか買い手を探してきて、その買ってもらった金でリース会社に買い戻しをさせないとあかんわけです。だから、わたしは新規事業もやったけども、ものすごくあった設備も売り歩いたわけですよ、部下が。うまいこと韓国に売ったんですわ。

久本 それは大変ですね。韓国に売った。

岩田 韓国に。

山田 三星電機に。

久本 そんなことまでやらきゃいけないんですね。

山田 そんなときに何かいうたら、わたしは技術者でも何でもないんですけども、やっぱり自画自賛で言うならば、下におる人に働きやすいようにやってもらったんですよ、みんな。それぞれにたけている人間がおったわけですからね。それをうまく使ったというだけですよ。

久本 そこがいちばん難しいんでしょうね。やってもらう、任せるというのは。

山田 そのためには、わたしから言えば部下ですけど、上司と部下の関係の人間関係で、何でも言える関係で情報を共有化するということが大事だと思っています。

岩田 設備などを韓国なら韓国に売ったほうがいいですよと、こういうふうに言ってくるということですね。

山田 いや、売らなならんということになったほうが、先に決めるわけです。売するのにどういうルートがあるかというのは、今まで韓国のサムスンと関係のある人間を使って売ってもらったわけです。

岩田 なるほど。

山田 そのときに、「責任はわたしが持ちます。だから、あんたがたはやるだけのことはやってください」と、こういう方式というのが結果としてはいい結果になったと思います。

そのかわりに、その当時でいったらわたしはこの会社のトップだったんですけどね。部長クラスと一緒に回って、お客さんのところに頭を下げにはずっと行きましたよ。トップセールスと言えるものかどうか分かりませんが、どこでも行きましたけどね。専門的なものは部下のほうがようしゃべれますからね。行くまではわたしが社長なんですけども、向こうで面談していたらだれが社長か分からない（笑）、部下のほうが向こうと話をしよるわけですから。

久本 やっぱり専門的なことはね。

山田 ところが、社長が行くのと部長が行くのでは、相手の会社の出てきていただける人のレベルが違うんですよ。社長が行ったら、向こうの社長が出てくるか、その次ぐらいの人が出てくるんですね。ところが、なんぼ優秀な部長とか課長が行ったって、部長、課長が行ったら、向こうの社長とかそれに準ずる人は出てこないんです。

久本 そうですね。

山田 だから、いつも手土産提げて、どっちが社長か部下か分からんような行脚をしていたんですよ（笑）。それは多分に組合をやっていたときの経験というのが生きたと思うんですね。

岩田 なるほどね。

山田 今現在、このコンデンサーだけでもうけているんですよ。ここだけで、この電子部品というところは。

久本 そこが 95 年になられて。

山田 95 年の 10 月にと書いていますでしょう。それで、物になっているのは 97 年ぐらいからなんですね。

久本 2 年ですね。

山田 この辺のところがここに、日経産業新聞に出ています。

この社長に就任してちょうど 10 か月で、1 年たっていない 10 月のときに、メキシコで電子部品の子会社の海外会社の社長が誘拐されたんですわ。電子部品の子会社というてるけども、資本は三洋電機の資本ですから、三洋電機の子会社ということになります。

久本 三洋電機の子会社ですね。

山田 仕事上は電子部品の子会社ですけども、資本的にいえば三洋電機のまるまるの出資会社ですから、三洋電機の子会社と。そこの社長がメキシコで誘拐されたんです。96 年の 8 月 11 日だったんですけどね。

そのときにわたしは何をやったかいうたら、日本側対策本部長をやったんです。テレビにも登場しました。わたしがアメリカで犯人とやり取りできませんから、現地側対策本部長と日本側対策本部長という 2 本立てでやったわけです。

久本 現地のあれというのは、そこに出ているかたになるわけですね。

山田 そうです。ティファナというところは、アメリカの国境を越えたすぐのところなので、アメリカの三洋の責任者がやってくれたんです。

久本 アメリカ三洋の責任者が。こういうときのやり取りというのは……。

山田 いちばんは、これで言うとするならば、今は日本でどうこうやっているものも、全部マスコミを通じて瞬時に犯人の下にテレビ映像で出てくるんですわ。だから、日本でのマスコミ対応というものを考えないと、現地の対応にすぐ影響するんですわ。

久本 本社はこういうふうに動いていると。

山田 だから、わたしが、さっきの三立のではありませんけども、日本対策本部長で全部を仕切ったんです。本社の広報もみんな飛ばしました。大体広報の人というのは、日ごろからマスコミとつながりがありますから、サービスでしゃべりたがるんですよ。余計なことをね。

だから、まず順序立てて言うと、8月11日の昼過ぎにわたしのところへ本社から電話がかかってきて、メキシコの子会社の社長が誘拐されたということだったんです。どうしましょうかと。本社は夏休みで、だれもえらいさんはおりませんねん。みんなどこかに避暑に行ったか、ゴルフに行ったか。わたしだけがたまたまその日、墓参りに行って家におったんですよ。それで、任命されることなく、わたしが日本対策本部長やと言ってくれと、本社の人事に言うたんです。

それともう1つは、いうならば守口で対策本部を設置したら、マスコミがどんどん来ます。ですから、わたしは、大東の中でも電子部品がいちばん奥なんですけども、電子部品株式会社の構内に対策本部を設けたんです。そうすると、守衛のいる門があって、ずっと奥深くにありますから、マスコミが容易に近づけないんです。まずいちばんはマスコミを遠ざけなあかんのですよ、こういう事件が起こったときは。こっち側の体制ができたときに、今度はマスコミを使ったらいいと思うんですよ。

久本 それは危機管理ですよ、本当に。

山田 すぐそれで、今度は現地に電話をかけました。そうすると、現地では、後の現地側の責任者になる人間もシカゴに行っておれへんということですから、その下の人間とわたしが話をしまして、とにかくシカゴに行っている人が帰ってくるまでの間の対応として、犯人からどのような要求か、やり取りをやっているのかということのを全部調べ上げたんですよ。

ところが、夕方ごろになったら日本のマスコミがかぎつけてたんですよ。

また、偶然のことなんですけども、あのときロサンゼルスで共和党の大統領候補選出の共和党大会というのがあったんですよ。日本のマスコミは共和党大会を取材にロサンゼルス

スに機材をみんな持っていったんです。地図を見ていただいたらあれですけども、ロサンゼルスとサンディエゴとティファナいうたら、もうすぐなんですよ。

久本 割と近い。

山田 飛行機でも1時間、車で行っても1時間半か2時間ぐらいです。それで、メキシコでマスコミがとらえたのがロサンゼルスでマスコミに知れて、すぐ大挙してメキシコ入りしよったわけですよ。それで、日本のマスコミで現地のほうはちょっとややこしくなりなかったんです。

11日の日に、さっき言いましたように、昼過ぎに分かって、もう夕方に日本対策本部長になって対策本部を設けて、家族にすぐ知らせようと思ったんですけども、同じ大東市に妻子が住んでおられて連絡したんですけど、これもまたどこかに遊びに行っておられておられなかったんです。つかまったのは夜の10時過ぎだったんです。

ところが、身内だったらしかなことなのかもしれないんですけども、その時点では、すでにマスコミによって、誘拐されたというのが、詳細は別にして出ておったんですよ。だから、奥さんが開口1番、わたしに食ってかかられたのは、「なんで会社はこんなにぺらぺらしゃべりまんのや」というところから、主人の不手際でこないになってんのやけども、怒られるのは会社ですわ。奥さんから言われたんですわ。それはちゃんと対応したんですけども。

思ったのは、わたしの組合のときの経験で、春闘のときによくマスコミが取材に来ていましたから、必ず家族のところに行きよると。そうすると、会社はコントロールできん状態になってまうということ、わたしは一瞬ひらめいたので、奥さんに、「ご心配だったら、アメリカへの航空券をすぐ用意しますから、ご家族で行ってください」ということで、ご本人には言いませんでしたですけども、マスコミから家族をアメリカへ遠ざけたんですよ。

金野さんという名前の人なんですけど、ご両親は健在で、ご兄弟も岩手県におられるので、そちらのほうへは責任を持ってわたしが、時々刻々何かあったら報告します。それでも1日1回は報告しますからということで、行ってもらったんです。これは正解だったと思います。1番は、マスコミの来られない奥に入ったということと、本社にかかわりなくわたしがやったということ、それと奥さんを遠ざけたということ。

そうこうしているうちに、向こうから200万ドルの身代金がどうこうというのが漏れてきたわけです。これに対する反応というのを三洋電機ではどう考えているのか。その前は若王子さんが問題になりまして、長い間交渉を引っ張って、結局、130日間拘束されて

いましたですね。わたしらはできるだけ短期に解決したいと。それで、200 万ドル、2 億円ですね。会社が払ってくれますかということを、もうすでにそのときには会長、社長に連絡が取れましたから、言って了解してもらって、アメリカ現地側にも、そういうことを本社に了解してもらっているからということで、動いてくれということを連絡したわけです。

それができた段階で、この守口で、わたし1人で記者会見したんです。質問はやっぱり身代金の問題だったんです。これを拒否していると言うたら、すぐ向こうへ分かりますよね、犯人に。だから、「そういうことは聞いています。それについての検討は進めています」ということを言ったわけです。その金野さんに聞いたら、拘束されている部屋にテレビが置いてあって、日本でどういう放送があるかというのが衛星放送で来ておって、みんな見たと言うてんですから。だから、犯人にメッセージを送っていたわけですよ、わたしは、大体それを考えてね。

もう払うとなったら、早く解決する方法を考えなきゃならない。ところが、そういう事態になると、これはお2人さんに言ってもあれなんです、ほうぼうから言うてくるんですわ。まず金野さんのご両親のおられるところの選挙区の衆議院の先生が、「わしが面倒みたるから、外務省に言うたるから、何か細かく言え」というのからですね。それから、今度は、誘拐関係の保険というのは、企業としては、入っているかどうかというのは企業秘密なんです。ですが、もう入っているというのは入っているんです。その保険会社は支払額を少なくするために、犯人と交渉をする人間をわたしたちに任せてくれますかと、これは若王子さんのときからです。というのからば一っと、いろいろコンサルタントしますからというので、日本対策本部長あてにかかってくるわけです。

久本 なるほどね。

山田 これはもう一切排除しました。それは若王子さんのがわたしなりに記憶にありましたから、そういうところだったら結局値切るんですね、身代金を。そうすると、百何日間もかかる。三洋の場合は、もう早く解決してしまおう、どうせ払わんなんたらということに決心しましたから、アメリカのほうに頼んで払うことになったんですけども。

アメリカのほうも大変だったと思います。その身代金も、メキシコのティファナのようなちっこい町では用意できない。犯人は、例によってドル紙幣の新旧紙幣から番号をばらかけさせるとか、どういう状況でというのをみんな注文してきていますから、それにこたえられるのはメキシコではできない。そうすると、ロサンゼルスでしなきゃならん。そこでやるとなったら、アメリカのF B Iに届け出ておかなきゃならない。アメリカのF B I

に届けたら、「メキシコの警察というのは頼りないで、わしらが行ってやったろか」と、こういうことになるんです。そうすると、メキシコの警察は、「メキシコ国内で、なんでFBIに世話にならんなんのや」と。

久本 ですよ。

山田 ところが、お金を運んでいくのには、アメリカとメキシコの国境を渡らなければならないという難しい問題があるわけです。ということですから、国が2つ、警察が2つ、犯人と交渉をだれがするんだという問題で現地は苦労されたと思いますよ。

わたしは、とにかく日本から余計なことは向こうへいかないように防戦したんです。時あたかも日本国内はO-157の渦中でした。だから、対策本部も泊りがけでやっていたんですけどね。食べるものは不用意なものは食べられませんから、毎日巻き寿司を食ってました（笑）。

岩田 なるほどね。

山田 そのときも、多分わたしは三洋のほかの人間がやっていたらこうはできなかったと思います。わたしは今までの関係で社長にも会長にもじかに話ができるし、広報のコントロールの要領も分かっているし、対応のしかたもみんなわたしができるというので切り回したんです。

久本 これは結局、何日で解決したんですか。

山田 1週間です。

久本 1週間、早いですね。

山田 犯人は3日で解決しようと思っていたんです。3日で解決すべく初めから最後まで動いていたんです。金のやり取りをしようと思っていたんですけど、これは後日談になるんですけども、農薬をまくヘリコプターが飛んだんですよ。金の受け渡しをすると、交渉して決めた日に。犯人は警察が動いたと、空から。それで、中止の電話が入ったんです。

久本 ヘリコプターが飛んでいると。

山田 金野さんいわく、3日めまではごちそうやったと。3日で解決するということで犯人側も、小屋に入れられていたんですけども、小屋にちゃんとメニューの予定されたものがあって、ええものが出てきていたらしいんです。4日めから予定外に入った、想定外に。

久本 想定外（笑）。

山田 だから、そこから腹を壊したと言うてました。足は鎖でつながれていたらしいんですけどもね。前にテレビを置いて、見張り番がおって、みんな見てましたと言って。わたし

が日本で記者会見をやっているというのを、みんな金野さんは見ておったんです。だから、彼は「山田さんに助けてもらった」と、今でも言うてくれるんですよ。

だから、マスコミ対応ということと危機管理というのは、マニュアルはなかったわけですが、わたしはやったと思うんです。当時は、ものすごい危機管理のマニュアルがどうやいうことが問題になったんですよ。この危機管理になったら、日大の大島教授とかいう人がいつも出てこられるんですよ。

久本 そうなんですね。

山田 その先生が言われたのも新聞記事で残ってますけどもね、そんなん言われるようにはならんのですわ。大体どういうことかいうたら、海外勤務したら、46 時中問題があると考えたほうがいいということで、電話がかかってきたらみんな控えなさい。ドアを開けて外へ出るときは、外を先にうかがってから出なさい。それから、駐車場は端には止めてはいけません。道を歩くときは真ん中を歩きなさい。曲がり角では不審な者がいないかどうか確認しなさい。こういうことはみんな書かれていなかったらいかんというのは、分かりやすく言うたら、危機管理のマニュアルとして教育しておけということと言われるんですよ。ところが、そんなんでは海外生活はできないです。

久本 できないです。無理ですねよ。

山田 基本的なことの、やっぱり事件に対する備えというか、そういうところに近づかないということが必要だと思うんです。

ちょっとしゃべりすぎているかも分かりませんが、金野さんがなんで捕まったかというたら、よく現地化をしなさいということを言いますわね。現地に溶け込んで。彼は、まさしく現地に溶け込み型だったんですよ。メキシコで、言葉ができたんです、スペイン語が。

久本 ああ、スペイン語ができる。

山田 現地の人とじかに話ができたわけです。だから、野球の応援に来てくれということで、応援に行ったんですよ。「よっしゃ、バーベキューでもしようか」いうて、それがあだになったんです。

相手の誘拐犯はコロンビアから来ていたプロでした。

久本 コロンビアから。

山田 下はメキシコ人で、手引きは会社の守衛だったんです。その守衛は、家族が入院していて医療費が必要だったんです。何もそんな問題になるようなことじゃなくて、社長の

スケジュールを教えてくださいというのをやっていただけなんです。だから、今度の土曜日に野球の応援に1人で行くというのを犯人側に言っていたから、犯人がそこで待ち受けていた。野球が終わってからね。舗装のできていないバウンドのするところで、車の速度を落とすところで待ち伏せられていたんです。

ちょうどその時期に、橋本首相がメキシコ訪問を控えていたわけです。今度行ったら向こうの大統領にあいさつせんなんというようなことで、「今どないなってるのや、まだ解放されてないのか」と、首相官邸から電話がかかってきたんです。日本対策本部長のわたしに。わたしはメキシコ大使館からマスコミにひろがった苦い経験があるから細かくは言わなかったんですよ、「しっかりやっています」というだけで。そうしたら、「もっと知っているはずや。首相が聞いているのに言わんというのは国賊や」と言われました（笑）。

久本 そう言われてもしょうがないですね（笑）。

山田 しかし、それは言うたらどこで……。

久本 漏れるか分からない。

山田 首相がじかに聞いているならともかく、段階を通っていくわけでしょう。そのときに約束したのは、「何か進展したら外務省に1報を入れます」と。あそこも官僚で、だれがいちばん先に情報を、報告を受けたかというのがあれなんですね。外務省は「いちばんに言うてくれ」と言うしね。また、内閣のほうは「うちがいちばんやで」と言うしね。難しかったですな。

久本 判断が難しいですね、確かに。

山田 これなんかは、わたしが組合でやっていた、いろいろな人と接してやっていた経験というのが生きたと思うんですよ。

久本 では、やっぱりそういういろいろな修羅場をくぐってきたということですね。いろいろなそういう非常時というものを経験しているから、ある意味ではそういう対応ができた。

山田 だから、危機管理のことも話せと言われたら話ができるんですよ。

結局、本人は身代金で出てくるわけですけど。これはメキシコの事情なんですけども、金を渡しに行ったのはメキシコの警察関係の人だったと思うんですよ。メキシコの警察というのは、なかなか日本の警察のようではないとは思いますがね。

それから、金を渡してから解放されるのは別のところで、解放したと犯人は言うたんですけども、本人を見つけるのにまた時間がかかっているんです。本人は、そのときにまた怖

かったと言っていました。人気のないところに放り出されて、野犬のいっぱいおるところで、犬にかみ殺されるかなと思ってね。それで、尋ねて行って、電話を貸してくれと言ったけども、メキシコの人もかかわってまたあれだということでみんな断わられて、なかなか電話を貸してくれなかったそうです。最終的に、どこかの地下に隠れているところを言うてもらって、見つけ出しに来てもらったんですよ。

久本 言ってもらってとはどういうことですか。

山田 連絡を何かでしてもらって、探しに来てもらったんです。

わたしは現地対策本部長と連絡を取っておって、もう身代金を渡したというのも即時に知っていますし、解放されたというのも知っているんですけど、解放されましたいうても、ちゃんと本人が現れるまでは黙ってなあきませんわな。

久本 本当に解放されたかどうか、まだ分からないですからね。

山田 社長にも会長にも報告するというたら、どこでどないなるか分かりませんから。わたしだけが、その時点ではにたにたしていたようですわ、人から言うたら。

ちょうど夏休みが終わって、日曜日の晩に解放されたんですわ。明くる日にみんなが出勤してくるときに、「皆さん、心配を頂いてますけども」ということで、張り紙をしようというので手配していたんやけども、「何かそのときに山田社長は、いやに自信があるような指示やった」と言うてました（笑）。

分かってたんですよ。分かってたって、漏らしたら大変なことになる。だから、いまだもって身代金を払ったということも公式的には認めていません。

身代金の相場を上げたということで、ものすごくたたかれたわけです。関空へ帰ってきたんですけどね。そのときも記者会見したんですけど、マスコミいうても社会経験のないような記者もいますしね。週刊誌いうたら、請け負いみたいな人が来るんですよ。

久本 そうですね、フリーライターが。

山田 むちゃくちゃな質問するんですよ。それにも対応せないけないしね。

だから、危機管理というても、よく大学の先生が言われるようなものではないと思うんですよ、マニュアルというのは。

久本 マニュアルなんて、そもそも見れないし、あれは実行できないですよ。

山田 誘拐事件という話をしたけども、言いたかったのは危機管理ということです。

久本 危機管理ですよ。それは経営者もそうだし、組合もそうだと思いますよ。そのために何をしなければいけないと思いますか。だめだというのはたくさんあるのです

けど、どうしたらそういう危機管理ができるようになるのかとか、体験的にどういう対策を打ったらいいとかですね。

山田 わたしが経験したというよりも、その前に学習していたわけですね、組合の委員長時代に。だから、わたしは経営の中においても危機管理というのは、常に学習だと思うんですよ、そういう問題が起こった場合にどうするのかという。いろいろな事例をとらまえてね。

久本 でも、そういうのというのは、そういう時代とか、そういう状況に投げ込まれた人たちは、ある意味では自発的に学習して、そういうスキルを身につけていくし、対応できると思うんですけど、ほうっておいてあるものじゃないですよ、必ずしも。そうすると、何か仕掛けみたいなものが要るんだと思うんですけど、その辺というのはどうお考えですか。

山田 いつの時点でも、必ず課題として挙げなければならないものというのは存在するわけであってね。それを事例に挙げて学習することはできると思うんですよ。さっき今の経営の実態の話をしましたですけども、もろに人間にしてみてもね。

これは、みんなが持ついうことは理想かも知れませんが、わたしが思うのは、あるレベル以上の人には教育しておかんなんと思うんですよ。一般の人にそんなものを求めるのは無理です。

久本 なるほどね。そうすると、組合もそうですし、経営陣もそうでしょうけど、エリートですすっとうまくいくと、どっちかというとなんかそういうのを経験せずにいく。

山田 他社さんのことはよく分かりませんが、やっぱりローテーションか何か、段階を追って教育されて人材を作っていくというシステムが必要だと思うんです。

久本 もうかっているところも、もうかっていないところも経験してもらおうと。

山田 前も一遍お話ししたか分かりませんが、今はどうなっている分からないんですが、関東の場合の日立さんとか、3 菱さんとか、東芝さんなんかだったら、大体上がっていくのが見えると思うんですよ。成績が上がったらそこに行くというのがね。

三洋の場合は、何かわけ分からんけども、上がったとかというような人材登用だったら、これは教育には全然ならんですよ。

久本 でも、関東のそういうのが分かるというのは、エリートコースが作られているという意味ですよ、どっちかという。だから、それと危機管理はどうかと。

山田 今の新しい社長がボストン大学でMBAを取得していたということで、そこからM

BAがえらい偉いようになってもうてね。その関係で入ってきている人間がようけいるんですよ。

久本 そうなんですか。

山田 それが将来の経営幹部やというようなことで位置づけたり何かしてね。時には大阪テレビ、19チャンネルの「ガイアの夜明け」というような番組にも出てきました。そんな何の経験もなくて、ただ学校で習ってきたようなのだけで人材を作ることはできないと思います。

久本 できないですね。

山田 そういうことをやったら絶対にだめだと思います。

久本 だめです、だめです。

山田 そういうMBAを持つ人を登用したいんだったら、その人のやっぱり1年だったら1年の評価というものをみんなに公開して、それだけの効用のあるものであるということを示さなあかんと思うんですよ。ただ名前だけで行ってしまったんではあかんのかもしれません。

久本 そうなのというのは、やっぱりなかなかされないですか。経営陣、つまり、経営者としては、やっぱり成果が問われるのは当たり前ですよ。成果が上がってこそ経営者ですから。そういうものの公表というのはあまりされていないわけですか。

山田 されていないですね。

久本 されていない。責任が伴っていないんですね、逆に言うと。

山田 うちの、わたしは在任中はずけつと言うてたんですよ。組合の対面側に人事・総務・労務というのがおるんですわ。三洋の場合は、やっぱりそこが極めてサラリーマン的だと思うんですよ。

優秀な会社というのは、その部門というのにもものすごいエリート集団がおるんですよ。プライドも持っておってね。ところが、サラリーマン集団だったら上のことには敏で、朝令暮改なんですよ。上から言われたらすぐ変わりよる。そんなんでは人は育たない。

管理職の年俸の問題でもね。彼らは彼らの得点のために頭を削っておると思うんですよ。しかし、こういう火事場のときほど部長、課長クラスに頑張ってもらわなあかんわけですよ。さらには、今年の春闘やないですけど、鉄鋼関係でも、係長に手当を賃上げしようかというような、その辺が頑張らんとあかんわけですよ。残念ながら、自分が居た三洋を言うたら悪いですけども、三洋電機のいちばんの欠点は、そこをものすごく粗末にしてると

思うんです。

久本 でも、部課長というのは難しいですよ。組合からすると組合員じゃないですからね。だから、組合が言うというのになかなかちょっとあれじゃないですか。

山田 いや、わたしのとき言うてたんですよ。管理職には労働組合がないから、わたしが言うてたんです。

久本 作ればいいと（笑）。

山田 組合への回答というのは、電機の水準なら水準分で回答せんならんから、回答してしまったら、1つの原資の中で考えていたら、管理職を減らして組合員に行っているだけなんです。だから、組合ができて混乱した時期は、組合自身がいわゆる格差ゼロ、全員平等というのに対して対応しようと思ったら、それしかなかったか分かんですけども。また、初期の人だったら、というても、2代目の社長の井植祐郎さんというのは、松下で総務か人事をやっておられたと思いますけど。あの人なんかはいつも言われていたのは、「組合員には松下並みをやらなあかん。しかし、管理職は辛抱してもらわなきゃあない」と、頭から言われてたんです。そういう時代はそれであつたか分からないんですが、今はやっぱりそれでは具合悪いと思うんですよ。

久本 部課長の集まりみたいなものはあるんですか。今日の日本航空のあれじゃないですけども。

山田 ああ、日本航空のね。

久本 ああいう部課長会で退任要求みたいなね。

山田 そんなんようせえへんですね（笑）。

久本 ときどきありますよね。例えば伊勢丹でもそうでしたね。

山田 JALの場合は、ちょっとめちゃくちゃですね、あれは。

久本 あれは組合もものすごく関与しているわけでしょう。

山田 問題部門の部課長でしょう。部長でしょう、あれは。海外航路というところの機長とか、そんな連中が社長の退陣要求をやっているわけでしょう。日本航空の場合は、労使関係がぐちゃぐちゃですからね。

久本 そうですね。

山田 山崎豊子さんの小説に書かれたように。

本社の人事が、さっき言ったようにサラリーマン的になると、やっぱり事業場もみんな悪くなっていくんですよ。それにみんな支配されるんですよ。

わたしは、どこかで言う機会があったら、今の三洋電機を悪くしたのはその連中だと言いたいですわ。上の人というのは、だれをどこに就けるという人事権は発動したいですよ。それ以外の本当の日常の管理職の処し方とかいうのではね。そこがきっちりできていない会社というのはだめやと思いますわ。こんにちの三洋電機の経営危機の元はその辺にもあります。

わたしは陰で言っているのとは違うんですよ。今、言ったほとんどは向こうに届いていると思います。ちゃんと届くルートがありますので、特別なね。耳を貸すかどうかですね。

久本 そうですか。

山田 だから、その本でも贈ってますからね。そこには見栄ばかりの経営やというて書いていましたでしょう。どこかに書いています。辞めるときにも。

久本 けっこう書いていますね。

〈了〉

参考資料

1980年代後半からの20年の労働運動についての考え

[山田孝治]

* 1984年

ここにきて経済闘争は平準化こそが美德とさえ言われるなか 労働組合はいまこそ本音の運動展開をしなければならない すなわち労働運動はヒューマニズムであるべきで M E化の問題もそれが進めば省力化というよりも無人化 あるいは職種転換や配置転換が生じ変則勤務などによって 一種の労働疎外が起こっていく とくに適応力の弱い層に対して「労働の非人間化」ということがクローズアップしてくる可能性が大である 「技術進歩」というものがいったい誰にとって良いものかが問題である 職場の管理の仕方にも変化が起こり 職場の人間関係が変わる という認識をもって対応していかなければならない

* 1987年

高度成長期の労働組合は 組合員の経済的レベルアップを全体として果たすことで組合員の満足を得ることができた しかし いまや一定の生活水準が確保され 自分なりのスタイルの生き方や暮らし方をしたいという志向をもった組合員によって構成されるこんにちの労働組合は「以前からの組織運営と活動」のままであってはならない いま 組合員の姿はいろいろの調査によると「精神的に不安定な状態で働いている」 また生活のゆとりをどこに求めるかという問いに対しても「精神的に安定すること」と答えている これらの内容からして 私たちは 職場を企業経営の原理だけの場にしておくのではなく「相互扶助と人間性尊重主義の実践の場」にしていかなければならない

* 1990年

イギリスの人たちは「Quality of Life」という言葉を好んで使う 直訳すれば「生活の質」で それは家族との団欒とか快適な家での生活、休暇、週末、友人との付き合い、そして芸術やスポーツ読書といった趣味など 生活に潤いと喜びを与えてくれるものをいうのである 私たちが考えるべきことは このような量や数字で表せない部分ではなのではないか 「仕事」と「家庭」という二本の縦軸と 「人脈」「趣味」という横軸を持ち合わせた要素を持つ人間の組織であることを労働組合は考えるべきである

* 1992年

21世紀を前にして経済大国から生活大国への転換が必要であるが それは決して言葉で言うほど容易なことではない なによりも私たち自身の意識改革がその起点であることをよく認識してかからなくてはならない すなわち「人が生きていくときなにが幸福なのか」「幸福に生きるにはどうしたらいいのか」といったことをもつと議論して実際の運動に取り入れていくことである

* 1990年代後半からこんにちまで

90年代後半以後の労働組合には 経営者とは違った「人間の労働のあり方」ということで 技術革新あるいは経済の変化に対応していくための姿勢と指針を持つようとしてこなかった もう一度「人間特有の能力を大切にすること」という「人間らしい働き場の確保」に真剣に取り組むべきである

▲成功する方法のV社からの指示でも、経営上マイナスならば拒否する義気を持つべし。ただし事前交渉は周到に

野瀬頭社長当時副会長）の回答は「新会社の社長をおおのしき道に誘いたい」。『常務への道』は閉ざされたが、分離を言い出した張本人ゆえ何としても

「良い会社だ」とみせる」(山)

A.Y. 部からの分離を要する山岳の掘削に対する新
 POSAPP の新半流体
 ポリヒールの新解案全工
 程 (全半工)

独占商品、自社で販路

山田 孝治社長

1. 独自の開発
してきた高分
子有機半導体
固体電解コン
デンサー「P
OSCAP」
が大手パソコ

和生ト、ト、尾形重平、大村長
の交遊力があるを以て、

◇

▲成功する方法の新規
分野に能する諸社に
に導かれては、投資、製
品をもう一度検証してみ
る。

MRヘッドに代わる新製品
の開発の様とて進んだが、

▲未解決、二つの止
は必ずあり、事業立を
る。人材が不足して
る。スビドナツキを
れば、本社を利用す
る。人材が不足して
る。スビドナツキを

引き上げる。今期の売上高は
百億円を見込む。

◆ 成功する方法④
「バーフ」商標を持つ「バーフ」
と、他にもある「バーフ」
ない製造技術の確立も要

品の外販強化策の、手本となつたのが製導会社、佐賀三洋工業（佐賀県大町町、鶴田公寛社長）。同社は炭坑跡地に六九年設立、家電不況の直撃を何回も受け、希圖過激

者募集、一時帰休の憂き目にあつたこともある。

八八年の不況時に「親会社まかせの娯楽活動で売れず、償還するのは耐えられない」と自社で販路開拓に着手、苦

境を克服した。この地方工場に大手エレクトロニクスメーカーの技術者が日参する。八三年に生産開始した「Cost

Costは世界で初8000
製品に有機半導体のTCNQ
銷路を採用したアルミ固体電
解コンデンサー。内外で特許
が成立している独自商品でも
ある。長寿命で優れた温度特

性がありスイッチング電源用途に幅広く使われる。特にM P U (超小型演算装置) 周辺のバックアップに不可欠な部品となり、八五年にソニーがハルピデオカメラに搭載して

から脚光を浴びた。佐賀三洋工業の製造ノウハ
ンがコスト削減に力を発揮、
外販市場でのユーザーのすそ
野を広げた。月産二千五百万
個で年末に三千五百万個に増
えます。九八年度に売上高百億
円を達成、今期は二〇％の伸

◆ 成功する方④ 事業

領域拡大の過程で本社事業とぶつかるケースも、悩ましい調整が予想されるが、自前技術を開発しておけば、本社に協力で、大企業事業を任せられ

しかしOJRONにもマイクポイントがあった。館のよちな形のため高さ五メートルにするのが困難。薄型化するノートパソコンには不向きだった。三洋電子部品がPOS

CAP制度に力を入れるのは、OECFが開拓したパナマ同様に市場を確保していく戦略でもある。佐賀三洋工業でもPOC-CAPの生産を担うことになる。

三洋電子部品の九九年度の売上高は六百億円（前期は五百四十億円）で、上期中に黒字転換し年五億円の利益を上げた。Corporation of America

の三つの国産品を売りこみ、そのうち一割は海外に輸出した。このうち、海外に輸出したものは、全体の三割から四割に上った。外販比率も七〇％台に。分社以前に千二百人いた従業員が現在六百七十人になり

ム化したが、技術者は本社の
リストウで優秀な人材を集め
られることもあり、二百五十
人と逆に増やしている。

山田社長は「電子部品の技
術革新は激しく早い。分社模

に確立した迅速な意思決定を
主とし、四月に三井グループ
の精密エーター社を吸収、
電子部品事業の領域を広げ
た。本社と提携し、電気自動
車の新電機の開拓も急ぐ。
期こそ明白への備えの投資
「オラのチャンパン」を語ら。

經
營