

# 労使研

「情報」第55号 2018年9月

労使関係研究協会  
〒105-0014東京都港区芝2丁目  
20番12号(友愛会館8階)  
電話: 03-3453-5386  
FAX: 03-3451-1710  
関西支局  
〒550-0001大阪市西区土佐堀  
1丁目6番3号  
(JAM西日本会館内)  
電話: 06-6225-2881

## 友愛会創立106周年記念パーティー

2018年8月1日、友愛会創立を記念する会主催の「友愛会創立106周年記念パーティー」を開催しました。128人が参加しました。



主催者代表あいさつ  
友愛会創立を記念する会・高木剛会長



▲来賓あいさつ(左から)  
連合・相原康伸事務局長、民社協会・小林正夫会長、政策研究フォーラム・谷藤悦史理事長

▶司会 石田昭浩事務局長(電力総連)  
乾杯 岸本薫副会長(電力総連)



※あいさつ要旨を次ページに掲載しています。

# 友愛会創立を記念する会106周年記念パーティー

2018年8月1日(水)正午から 参加者128人

司会 石田昭浩事務局長(電力総連)

乾杯 岸本明副会長(電力総連)

## 主催者代表あいさつ

### 高木剛(友愛会創立を記念する会会長)

8月1日、106年前、大正元年、明治天皇が崩御された3日後、この地で友愛会が設立され、活動がスタートいたしました。

法政大学の小池先生のはなしの中に、日本が技術大国になりえたその萌芽は戦前の友愛会・総同盟の活動の中に見出される、と。また戦後の日本生産性本部に至る活動のきっかけともいえるべきアイデアも、戦前の総同盟の運動の中に、特に人格条項と言われる総同盟・友愛会綱領の中に、その芽がある。

その友愛会ができて現在の連合にその精神が引き継がれ、健全なる労働組合主義による運動を進められております。私たちの労働運動がこの日本の社会を安定させる大きな縁の一つとして今後も貢献していただけることができるように、そのことを念じて本日の会にあたりましてのあいさつとさせていただきます。

## 来賓あいさつ

### 相原康伸(連合事務局長)

日本も最近様子が変わってきました、熱波や水害、台風が日本列島を襲っている。平時からの備えを高めて、生命と安全を守ることの重要性。先般確認されました「働き方改革」、ちょっとどうかという面も入ってはいますが、これをいかに社会に、そして職場にそして働く人一人一人に実装していくか大変重要な機会に、局面としてもなっております。

改めて私たちもう一度働き方を見直して産業や社会やそして生き方などについても点検をする、そういった機会にも直面していると思っております。

大正を生き、昭和に継がれ、そして平成、来年には新しい元号が。4つに時代をまたがってそしてさらに発展する契機に、皆さんの誓いあい、今日のこの場に宿ることとなればこの上ないことだと思っております。

連合も明年は30周年、ILOも100周年、全国労組生産性会議も60周年などなど、様々な潮流が行合うこととなる明年でございます。連合もさらなる高みを目指して取組を進めてまいりたいと思っております。会の発展を心から祈念申し上げます。

## 小林正夫(民社協会会長)

今年3月の総会で会長に選出されました。国民民主党を、連休明けに立ち上げることができました。国民民主党は改革中道政党です。民主的な労働運動に支えられる、したがって共産党とは一線を画して、そういう立場でこれからの政治活動をやっていく。民社協会としても全面的に国民民主党を支援していきたいと、こんな風に思います。

「鈴木文治のいる風景」、電力総連の先輩の芳賀清明さんがこの本を、ちょうど友愛会創立100周年の時に出版されました。鈴木文治さんが貧困をなくしていかないと、と言われた。一生懸命働いているのに賃金が上がらない、そして1回社会で躓くと立ち上がれないような、このような社会にしちゃだめだ、こういうことを鈴木文治さんは言われた、と書いてあります。さらにILOを創設したり、最低賃金制度を作ったり、こういうことで尽力されたのが鈴木文治さんでございます。

今でもw他紙はこの本を、私の労働運動の、あるいは政治活動を進めるバイブルとして持ち歩いているということでございます。

すべて鈴木文治さんがそういう風な社会を目指すと、この本に書かれている。この本に従って私も今、政治活動に挑戦させていただいております。

## 谷藤悦史(政研フォーラム理事長)

日本の民主主義は戦後になって出来上がったというようなことが強調されますけれど、そうではありません。日本人が日本人の手によって、民主主義といわれる思想を定着させていった、その出発が実は大正デモクラシーにあったわけでございます。その大正デモクラシーの運動とともに、友愛会というものはその思想を発展させてきたわけでございます。

大正デモクラシー後期を代表する思想家は、吉野作造と大山郁夫であり、この二人は「中央公論」を場にして社会に大きく広がっていきました。

前期は、友愛会がちょうど立ち上がったころ(のメディアは)、博文館が出しておりました「太陽」という雑誌。これが日本で30万部くらい出ました。総合雑誌の日本での始めてでございます。そこで1907年から17年くらいまでの10年間にわたって編集主幹として活躍した、浮田和民の貢献なくして、吉野作造も、大山郁夫も生まれなかった。それは同時に鈴木文治さんの活動にも影響を与えなかったという風に言われております。浮田さんは同志社学校を出ましてクリスチャン。ですからキリスト教的な人道主義の思想といわれるものも鈴木文治さんに影響を与えていったというようなことが言われているわけでございます。

日本人の英知というものが、大正時代に凝縮されてあった。それが労働運動の発展、先程会長が言いましたように産業の発展も担うという大きな力になっていきました。その時にまさに友愛会も同じように日本の労働運動といわれるものを支えていったんだということを、どうぞ皆さん、ご記憶いただきたいと思えます。



## 友愛労働歴史館の活動(2018年1月～8月)

### 1. 展示会・講演会活動について

友愛労働歴史館の展示会(常設展・企画展)活動は、友愛会ゆかりの個人や団体を取り上げ、そのメッセージを読み解き、再発信することにある。

常設展「日本労働運動の100年余―友愛会・総同盟を中心とする―」は、2013年3月18日のオープン以来、原則、同一内容の常設展示であり、3つのメッセージを発信している。それは①友愛会は「人格条項」を持つ友愛組合である、②鈴木文治(友愛会会長)のメッセージは「人間性と職業能力の向上」(友愛会綱領第2項)である、③松岡駒吉(総同盟会長)のメッセージは「産業人論」と「健全なる労働組合主義」である、というもの。企画展は年2回、タイミングを捉えて友愛会ゆかりの個人や団体を紹介しつつ、そのメッセージを再発信している。2018年上期は片山哲を取り上げ、企画展「戦後民主化のリーダー 片山哲」(2018.1.5～6.29)を開催した。2018年下期は松岡駒吉を取り上げ、企画展「松岡駒吉―ひとすじに労働者の利益を守った男―」(2018.7.6～12.21)を開催している。

また、企画展と連動した講演会を、労使関係研究協会や友愛会創立を記念する会と共催している。

#### ①名 称：共催講演会(労使関係研究協会と共催)

テーマ：「片山哲・民主化のリーダー」

と き：2018年5月24日(木) 14:00～16:00

と ころ：友愛労働歴史館・研修室

講 師：梅澤 昇平 氏 尚美学園大学教授名誉教授、友愛労働歴史館研究員



#### ②名 称：友愛会創立記念労働講座(友愛会創立を記念する会と共催)

テーマ：「松岡駒吉と野田争議を通して、21世紀の働き方を考える」

と き：2018年8月1日(水) 10:30～11:45

と ころ：友愛労働歴史館・研修室

講 師：石井 一彦 氏 郷土史家、『ぼくたちの野田争議』著者

### 2. 資料の収集・管理、調査・研究活動について

友愛労働歴史館は年間を通じて資料の収集・管理に取り組んでいる。2018年1月～8月の間、故和田正資料、故高島順子資料、波多野州資料、和田耕作資料、和田春生資料、旧鉄労関連資料、住田良能(元産経新聞社長)コレクション、JAM関連資料、民主党関連資料、民社党関連資料の寄贈を受けた。

また、ユニテリアンと社会運動研究会、政治・社会運動史研究会の2つの常設委員会を設け、調査・研究活動に取り組んでいる。2017年には以下の研究会を開催した。

#### ①名 称：第17回政治・社会運動史研究会

テーマ：「民社党時代を語る」(共通テーマ)

と き：2018年3月2日(金) 15:00～16:30

と ころ：友愛労働歴史館・研修室

講 師：重盛 親聖 氏 IHI労組、呉地区同盟、民社党広島県連、呉市議



#### ②名 称：第18回政治・社会運動史研究会(公開報告会形式)

テーマ：「祖父・三輪寿社について語る」

と き：2018年7月19日(木) 14:00～16:00

と ころ：友愛労働歴史館・研修室

講 師：三輪 建二 氏 星槎大学大学院教授

### 3. 情報発信・PR活動について

友愛労働歴史館はインターネット上でホームページHP、メールレポート、非公式ツイッターを活用し、情報発信を行っている。

2018年1月～8月の間、メールレポート「友愛労働歴史館たより」第128号(1月30日～第135号(8月14日))を発信。また、友愛労働歴史館HPの随時更新に取り組んだ。非公式ツイッター(@yuairkishi1912)も随時、情報発信を行っている。

## 労使関係研究協会の活動（2018年1月～8月）

第85回講演会 2018年2月28日（火）大阪・JAM西日本会館

ビットコインなど仮想通貨とは？その可能性と危険性

宿輪（しゅくわ）純一氏（帝京大学経済学部教授） 参加者37人



宿輪先生は直近の読売新聞で一橋大学名誉教授の野口悠紀雄さんと紙上で持論を展開されている、銀行出身の金融政策が専門の教授です。

前半の講演では、仮想通貨の一般的な解説をいただき、後半には仮想通貨の問題点、大きく報道されたコインチェック事件、各国の対応等について講演いただきました。

前半では、仮想通貨について、仮想通貨と名前がついていますが、一般的な貨幣、通貨と違い財産的価値のある「モノ」であり、特定のコミュニティで通用する電子マネーで、通貨のように中央銀行、政府の裏打ちのないものです。役割として「決済」と「投機」があるが現状ではほとんどが投機となっていると説明されました。

後半では、仮想通貨のシステムであるブロックチェーンについて解説があり、取引が公開されていて「書き換え」不能、取り消し不能といわれているが意外と盗難に弱く、コインチェックでは580億円もの盗難にあっている。本人確認がなされていないため、ブロックチェーンで保護され取り戻せない。また各国により対応が違っており、日本は3月開催のG20で基準が決まるのでそれにもとづくようです。

以上のような貴重なご講演をいただき、最後に、仮想通貨は投機的側面が強すぎるので購入には十分な注意が必要である。ハッキング等に対応できるシステムの構築や本人確認が徹底してなされる仮想通貨となれば外国為替等での取引には使用可能かも、とご指摘もたまり講演会を終了しました。



第26回労働講座 2018年6月27日(水) 大阪JAM西日本会館  
連合大阪会長時代を顧みて  
川口清一氏(元関西電力労働組合本部執行委員長) 参加者34人

2007年からの6年間は大変な激動の年で、大阪では08年に維新の橋下大阪府知事が誕生、09年には民主党政権の発足、11年の東北大震災、12年の民主党政権の崩壊とめまぐるしい変化の時代でした。

この時代に連合大阪会長として就任された、川口氏にこの6年間を振り返っていただきました。講演では初めに会長就任の経過で、89年に結成された連合大阪が中々力合わせまで行っていないので、この状況の脱却に力を貸してほしいとの要請で、大阪友愛会の後押しもあり会長を引き受けられたとのことでした。

就任早々、大阪府知事選挙があり、残念ながら橋下知事が勝利し、以降この維新の橋下劇場との対決が続いていったとの事です。

また09年には、永年の悲願であった民主党政権の誕生がありましたが、官僚との対決姿勢が強すぎたり、決定事項の尊守や内部対立の表面化等、政権担当能力なしとみられ、残念ながら12年に政権崩壊となりました。最後に1989年連合大阪結成以来、いくつかの政策課題で対立点が残り、連合大阪内に検討委員会を設置しましたが議論が進まず、反対に議論を避けて通るといった雰囲気があり、残念ながら力合わせまで行かなかったのが残念です。

今後は政治に影響を持つためにも、非自民、反共産の野党勢力の結集が改めて必要ではと述べられ、社会の改革者としての役割を連合は果たしていくべきであると結ばれ、労働講座を終了しました。



#### 要約

過去20年間の開発途上アジアの平均経済成長率は7%。購買力平価ベースで1600ドルから5000ドルへと顕著な上昇。7億人が絶対貧困(1日1.25ドル)を脱した。中国、インド、ASEANの成長は中でも著しい。

アジア太平洋地域は、豊富な人的資源と資本の蓄積をもとに世界の成長センターとしてのポジションを保ってきた。しかし、その反面、国内外の経済格差は拡大し、労働分配率は低落をたどった。新自由主義にもとづく労働市場政策がその背景にある。

ITUC-AP加盟組合の賢明な努力にもかかわらず、組織化には大きな困難が伴い、組織率は低い。ほとんどの国で組織は分立し、それは運動の力を減殺している。

2000年から今日まで、アジア金融危機の余燼、レーマンショック、サーズ危機等があり、政治的には、ネパール、インドネシア、ミャンマーにおける民主化の進展、中東北アフリカではアラブの春を迎えるなど、大きな変動が続いた。国際労働組合組織では、1949年に結成されたICFTUが2006年にWCLと合併するという大きな組織的展開があった。

このような一般情勢の下でICFTU-APRO/ITUC-Asia Pacific書記局は、ICFTU/ITUCおよびアジア太平洋地域組織大会、執行委員会の方針にもとづき、運動の調整と前進に努力してきた。アジア太平洋地域は、地理的に広大であり、経済、政治、社会的に多様性に富んでいる。アジアは一つではなく、一つ一つである。各国の実情を踏まえた、適切丁寧な個別対応、サポートが何よりも重要である。地域組織はそのために存在する。

しかし近年、国際労働運動の中央集権化がすすみ、地域組織の見解が十分に尊重されなかったり、あるいは各種プロジェクトの企画実施について、地域事情の精通している地域組織がバイパスされたりする傾向が顕著になっている。2004年には地域組織解体の議論もあった。こうした傾向は、ITUCの運動を地域、各国で総合的に展開するうえで望ましいものではない。それをインドネシアでのKSPI成立のプロセスを概観しながら評価する。そのことによって国際運動が地域、各国に根差したものでなければならないということ、地域と本部の運動の進め方について根本的な差異があることが明らかになる。要すれば、本部が大綱方針を示してグローバルの運動を統率し、地域が地域事情に応じてそれを推進するというバランスの問題である。どちらが強くとも運動は停滞する。

連合は今日までアジア・太平洋地域運動の展開に重要な貢献を果たしてきた。それは地域における建設歴労使関係を推進する基盤を形成してきた。連合のこうした貢献を継続するためには、今後とも人事、政策、財政の各般にわたる協力が必要とされる。

## 特別採録

第86回講演会 2018年4月28日(火) 東京・友愛会館

「技術革新と働き方の将来」

中沢孝夫氏(福井県立大学経済学部経営学科特任教授) 参加者38人



専門は経営学。基本的にはものづくりだけでなく物流関係や流通・小売も含めて職場歩きをしている。今日は3つのことを話したい。①技術革新と仕事についての考え方、同じ経済環境・同じ社会環境でありながら、企業間の格差がなぜできるのかという問題。同じ日本で経営していて同じ産業の中で競争しているはずなのに30年、40年の間に何倍もの企業間格差がでるのはなぜかということ、②その中身として経営資源として最も大事な人的資源、つまり労働力がどのように働き、それがどういう結果をもたらすのかがその次のテーマ。③そのためにはどのような労働条件、どのような平準化が可能または不可能なのか、といったことを話したい。

<働き方を決めるのは？同一労働と賃金の原則とは？>

働き方というのは働いている人間とそれを雇用している企業のふたつが決めるのであって、法律が決められる領域は基本的に決まっているというのが私の考え。労働法で決められることと労働法では縛れないことをわからない人が法律を作るとろくなことがない。たとえば「同一労働同一賃金」の「同一」とは何か。そのカテゴリをきちんと説明できない人に同一労働同一賃金と言われても困る。

世界中どここの国をみてもはっきりしているのは、同一労働というのは時間給労働者の世界。時間給労働の場合には同一労働同一賃金になる。それは非正規職員であっても同じ。たとえばアメリカの製造業では年金も保険もつくがあくまで時間給。UAW、USWみな時間あたり賃金。10年、20年勤めても時間あたりの賃金は変わらない。それが可能な社会は、一人一人の生産性格差が倍に開くことはないということが前提になっている。一人一人の生産性格差が大きく開いてしまうところでは、同一労働という概念は成り立たない。同一時間という概念しか成り立たない。

人々は能力によって生産性、仕事のパフォーマンスが異なる。ただ、賃金は単に生産性に対して支払われるものではない。生活給という基本があって、仕事給があり(仕事をしているのだから当然支払われねばならない)、役職によって仕事の中身が決まってくるので役職給ができてくる。とくに定期昇給は会社への忠誠心や愛社精神を形成するためにはどうしても必要であって、賃金の中身にはそのロイヤリティへの担保という側面がある。また、国別に歴史経過の違いがあり、国別に若干の賃金体系の異なりはある。ただ、日本は終身雇用で云々というが、OECDのデータを見ても世界中同じ。とくに40歳を超えた人たちの定着率は先進国はほぼ同じ。だいたい20~25年勤続の人が多くという現実がある。

日本が他国と際立って異なるのは若者。日本の若者は、新卒のときは就職しやすい。これが世界で際立って違う。なぜなら日本は社員を雇うから。とくに大企業の場合には、どういう仕事の人を雇うかは関係なく「社員」を雇い、雇ってから配置転換をしていく。それによって職務配置をきめて仕事を覚えさせるやり方。アメリカ、フランスなどはジョブショップ。職務によって人を採用する。経理は経理として採用、門番は門番として採用する。若者は経験がないので、新しい職がない。フランスのように20%くらいの若者が仕事がなくぶらぶらしている。しかし仕事をいったん憶えるとみな長期雇用になる。会社も仕事ができる人に残って欲しい。35~36歳過ぎると会社に定着するというのが世界の傾向。

<非正規雇用の問題>

期間の定めなき雇用と非正規雇用(期間の定めのある雇用)はともに必要である。先日講談社の新・日本の階級社会という本を読んで驚いたが、非正規雇用でいる人たちがみな不本意でなっているかのようだ。不本意な人もいるが、それは一部であって、多くは本意。1日4~5時間働けばそれでいいとか、週に3日だけ働けばいいとか、年金の足しになればいいとか。私は福井の大学で教えていたが、そのとき実態調査をしたら「家でお姑と会うのが嫌なので昼間は勤めていたい」というのがいちばん多かった。様々な理由がある。

厚労省の調査からとった「不本意非正規の状況」という資料。どのくらいの人が、やりたくないのに非正規雇用なのか。全体で不本意なのは、14.3%。とくに不本意が多いのは25歳から35歳の人たち。問題は、不本意の中身。なぜ不本意なのに勤めるのか。自分に合った仕事がないという。もう一つ隠れた理由として、マスコミがほとんど書かないことだが、勤めたいところがあるが断られてしまう。

以前社民党の福島党首に最低賃金の問題で呼ばれて、最低賃金を上げると中小企業は困るということをよく聞くがそうなのか、と聞かれた。それは大企業も同じで、問題なのは大企業の人たちが最賃を上げると自分が困る、と言わずに中小企業は困ったことになると言う。大企業は中小企業を代弁する権利などない。800円ならあなたが必要だけど1000円ならいらぬという人がたくさん出てくる、その責任を政治家がとれるならやればいいと答えた。お互いさまでやっていくのが雇用なので。

非正規の人間がたしかに増えている。平成4年に1000万人切っていたのが、今2000万人を超えている。非正規が雇用全体の1/3で、どうなっちゃうかと言うが、人口が減って労働力が減って困ると騒いでいるのは誰か。労働力人口が増えているのは素晴らしいではないか。200万人のうち316万が65歳以上で、定年退職者の再雇用。55歳以上が421万人。35歳~44歳が400万、ほとんどが主婦。24歳以下が240万人で、ほとんど学生。本当に不本意で生活のためにやっている人はどのくらいいるのか。2000万人のうちの400万人弱というのがはっきりしている。



会社のメンバーとして雇うのであってその人たちは塊としては大きいから大事にするのはいいが、アルバイトをしたいとか短期労働をしたいとか歩いてすぐ行けるところで働きたいなど、様々な動機の違い、志の違いを無視して、一般的に法で縛るのは迷惑なことだというのが私の意見。不本意な人間はかわいそうだと思う。新・日本の階級社会を書いている橋本先生などがそういうことを仰るなら、先生なんとかしてくださいと言いたい。誰がどのようにしてそれを变えるのか。世界中がそうなので、誰もできない。

仕事のない人はたくさんいるが、今の日本は失業率が3%を切っていて、正社員になるチャンスはいくらでもある。先日職業安定所に行ったらNCができる人は70歳越えてもOKという会社が山ほどあった。NCができてCADができる、年齢不問と書いてある。年齢不問というが何歳までいいのかと聞くと。何歳でもいいと。そういう現実がある。いま日本の職業訓練所に60万人ほどが行っているが、100%の就業率。世間の誰もが知っている会社というわけにはいかないが。給料が満足かという、そもいかにいし、不満はあるが。不満があるなら頑張るしかない。仕事を覚えるか労働組合を作って闘うか、やり方はいくらでもある。なんとなく不満に思っている世の中は変わらない。冷たい言い方だが、そう思う。

#### <組織能力向上競争が企業間競争の基本>

そんな中で賃金が高いところは、生産性が高い会社。付加価値生産性が高く、経常利益率が非常に高い会社。同一の経済環境、社会環境にあっても、企業間の成長というのは企業の能力格差が生じる。ひとつの町に3軒のパン屋さんがあって、1軒は毎日夕方になると売り切れる。もう1軒はなんとなく売れ残る。もう1軒はやる気があるのかないのかわからない。おばあちゃんがやっている店で、もうちょっとがんばったらどうか、と言うと、そういう迷惑なことは言わないでくれと。自分は店番をしていれば、前を通るお客さんで知った顔がいたら「ちょっとお茶飲んでいかない」と暇つぶしをしているのであって、これ以上頑張れなどと余計なことを言うな、町の活性化など私は知らない、と。それは明らかに生産性格差がある。パン屋がやっていることは基本的には同じ。小麦粉、イースト菌、バター、香辛料、パン焼き窯があって、それでどういうパンを焼き、どういうふうにお客が喜ぶパンを焼くかというのは、個々の店によって変わってくる。

それはすべての業種で同じ。会社は変換体。材料、図面、アイデア、様々なものをインプットし、それがモノやサービスとしてアウトプットされる。それは全ての会社に共通している。100トンの鉄鉱石を投入して10トンの鉄板を作る。10トンの厚板、薄板を加工して1トンの車ができるというふうに、加工・変換するたびに付加価値は上がっていく。上手に変換する、早く変換する、そこに競争力格差が生まれてくる。同じ素材を使っておいしいパンを作れる店と作れない店がある。それと同じ。

変換の仕方がどうなのかが、競争力をつくっていく。単によいものを作れば売れるというものではない。とくに中小企業の場合にそれがあって、自社がもっている技術を見積りにのせることができない経営者がいる。もったいない。時間あたりチャージ8000円切ったらもったいないよ、と言うと、うちは2500円が限度と答える会社。それは見積りを作る時の原価計算の仕方がまずい。機械の減価償却費と、それができるまでの時間単価、固定費をどうやってのせるかという程度で見積りを作ってしまうので、時間チャージ2500円ぐらいでやっちゃう。その技術の過去の蓄積はどこに反映されているのか。それだと競争に負けちゃうと言われるが、負けはしない。経営者がマネジメントできていない。よい技術があればお客が来る、というが、それは搾取されているだけ。よいものを安く売ってはダメだ。良いものは、高く。発想を変えないとだめだ。

大企業の場合は少し違う。ここ10年ほど大企業で破たんしたところについての本をみると（私は日経新聞で15年ほど書評をしている）、5冊ほど読むと半分は同じ。ソニーもそうだが、犯罪的経営者。立つ鳥跡を濁し放題。そのとき何が問われてきているかという、そこで働いている人たちの働き方。働き方改革が、会社ごとにどれだけできているか。もともと従業員の能力にはそれほど格差はない。ところが、5年、10年、15年たつうちにその会社の文化となる。

#### <生産現場の工程管理>

藤本隆宏曰く、生産システムに対する能力格差は会社ごとに作っていく以外にない。A社のリードタイムは2時間、3時間でありながら、B社のリードタイムは4時間、5時間かかってしまうというのは、生産システムが違うから。正味作業時間を考えたとき、私や藤本氏が測定したところ、トヨタの場合は70%こえた正味作業時間をもっている。100人以下の企業では正味作業時間は平均2時間。あとは何をやっているか。物の載置場がなくなるとか、段取り変えが遅すぎるとか、ものの流れのレイアウトがめちゃくちゃとか。あとから継ぎ足しているともうなる。藤本さんたちが作っている改善のためのトレーナー養成講座に出ると、まるきり職場が変わってしまう。国に働きかけて10か所ほどインストラクターの養成講座を作った。それに出るだけでも、まるきり変わってくる。工程管理の仕方が変わってくるから。仕事がきつくなるわけではない。

職場の工程を変えるとは仕事がきつくなるのでは、という意見があるが、それは違う。楽になる。自動機を作っていくのは職場の人間自身が「こんな仕事はつらいからいやだ」「腰が痛くなる」「飽きちゃう」といった部分こそ自動機にすべき。

いま技術革新を言っている学者たちがそれをなぜわかっていないかという、人工知能（AI）論で、いま日本でいちばん売れている本を書いている東京大学の松尾豊の本を読んでいると、ロボット論をやっている人は、何をどう変えればよいか、どこをどう変えればよくなるのかを考えついでないで困る。

この工程は困るからなくそう、これは自動化できる、この工程はこう変えればもっと早くなる。工程をどのように、何を变えるのか。変える必要性の価値観。それとどう変えるかというのは目的、課題設定。価値観と課題設定を持てるのが人間。ロボットがそれを言って、自分でそれを变えてくれるなら結構だが。

松尾准教授らは、ロボットがそれを自分でできると思っている。ロボットは人間が目的意識をもって作るから。ロボットに「今日は将棋ささなくいいからホテルの受付をやれ」と言うことができるかということ。ロボットは単能機。うちはうんと良いNCの工作機械があるが、熱処理の方が足りないから熱処理にその機械を回してほしいと言っても、使えない。単能機。人間は汎用機。どこまで行っても汎用が可能。そこをきちんと押さえないと、技術革新の意味がわからなくなってくる。

## <転換できない会社、転換できた会社>

人口知能論、IoT、インダストリー4.0は、なぜ破たんしているのか。コンピュータの役割というものに対する幻想。シンギュラリティ（人工知能が人間の知能を超える転換点を技術的特異点という）が2045年と言われていたが、もっと早まったとか。技術というものの変化は、経済の予測と同じようにわからないもの。変化には時間幅がある。1990年前後にマッキントッシュが携帯用のパソコンを作った。革命的だった。私も60万ほど出して買った。そのとき、移動体通信と言われていた自動車電話はあったが、突然携帯電話になって、弁当箱のようなものを腰につけるようになった。（今の）携帯電話が出てきたのは1992～1993年頃。そのときは、電話とカメラは別の商品だった。腰につけていた大きな弁当箱が、電話とカメラを兼ねるところかインターネットまで繋がると1990年に語れた人はほんの数人だった。

そのころ私は現場で使い捨てカメラのシャッターの工場がマレーシアに移転している現場を見に行っただけ。これは日本ではできないと思った。91～92年のこと。使い捨てカメラそのものがあと7～8年でいなくなるという予測はなかった。windows95が登場してパソコンが急速に値下がりし、デジカメが支配しはじめた。

その時にフィルムがいなくなってきた。世界最大のコダックというメーカーは、世界最大で世界のマーケットを支配しているために転換がきかず、2000年を前に破たんした。日本の富士フィルムその他は光学メーカーとして別の転換をして、医薬品まで作るというふうに変換してきている。10年の幅がそこにあった。なんとか転換しようとすればできる。

転換ができない理由は二つある。ひとつはバカ経営者を持っている場合。とくにサラリーマン経営者の場合はどうにもならない。もう一つは、皆さんの前では言いにくい、強すぎる組合がある場合。戦後日本の労働組合で致命的な失敗例が二つある。一つは炭労。1950年に原油が解禁されて入ってきて、急速に石炭がいなくなってきた。1960年の三井三池の闘いがあったときに、日本の労働組合は300日のストライキをした。それで夕張を除いて全部アウトになってきた。イギリスはどうか。1970年まで石炭は成り立っていて、徐々に減っていった。その間に40代、50代の人間が60代になってリタイヤして行って、ほとんどの人がリタイヤしたところに産業そのものが減るというのがイギリスの歴史。労働組合が強すぎると、ああいうことになる。第二臨調における国労のようなこと。私の先生であった総評の宝田経済局長に聞いたが、民営は認めるが分割はいやだと。民営がだめだというなら民間はどうしたらいいのか、みんな民営だ。それ以外はなんとか転換がきく。

1950年代にNCの工作機械がMITによって開発されたときに、こんなことをやられたら日本の工作機械メーカーはつぶれるのではないかと言われたが、5年で追いついている。富士通、東工大などが中心になったグループ、日立精機なども取り組んで、たった5年で日本はNCを開発した。それから10年でアメリカの工作機械を駆逐してしまった。小関智弘という旋盤工の友人がいる。つらかったと言うが、40前の人は汎用機からNCに転換できた。しかし44、45の人から数Ⅱまで憶えてやり直すのはつらいので、リタイヤする人がでてしまうが、なんとか生きることができた。

## <会社の強味とは>

今は何が問題か。重さのある世界（物）と重さのない世界（情報）。重さがない世界は日本は産業として少し弱い。物の世界の方が強い。

見落としがちなのが、ビジネスはB to CかB to BかC to Cの三つ。会社間取引がまずあって、会社と消費者との取引があり、消費者どうしの取引がある。toは二つ意味があり。一つは情報のやりとり。これもビジネスになる。これは重さのない世界。もう一つが物のやりとり。情報と物のやりとりがセットになっているものが非常に多い。情報が行くことによって物が来る。もう一つ見逃しやすいのが、toが情報と物だと言ってしまうのではなく、toそのものが、ロジスティックス（物流）が入ってくる。日通などの、運ぶシステムを作っているところ。日本はロジスティックスもかなり強い。

日本はロジスティックスでも情報を利用して流すのがうまい。ハブ・アンド・スポークとって、情報を使いながらヤマト運輸、日本郵便、佐川急便などのハブが日本の何か所かにあるが、荷物を集中してそこで分けけていくシステムがある。こういったtoの中身が日本は非常に優れていて、to Bの中身を作っているのは日本の技術。このハブ・アンド・スポークを作っている技術はすごい。集荷場での技術革新はものすごい。こうしたらいい、というアイデアを設備屋さんに話すと、設備屋さんはそれをたちどころに作る。半導体が発達して、計算力が発達する。情報を集めてそれを加工・変換してアウトプットしていく、半導体のもっている情報の深さと厚みがなぜできるかということ、日本の技術があるから。

携帯電話をあけると約100の部品が入っている。そのうち30%が重要部品で、日本でしかできないし、日本は値下げをしない。他ではどこも作れないので、それを支えているのは日本の素材開発力。半導体を作るための素材を開発、半導体を作る製造装置の改良・改革が絶えず行われている。関連の中間材（部品や素材）も。半導体を作った後に洗浄・乾燥させる際に使う洗浄液は、日本が強い。それを日本の工作機械が支えている。日本の工作機械が厳密に作れるので、半導体製造装置が作れる。これからどうするかが問われている。自分たちの問題。可能性はいくらでもある。それをどうやって考えるのか。

たとえば医療機器。カテーテルの先端は長さ1ミリ太さ0.2ミリ。そこに0.08ミリの穴がいくつか開いている。それが血管を通って行って心臓の裏側など、そこだけ爆撃することが可能。また、電子メスを開発することによって、心臓手術が楽なものになった。電子メスを操作するためのアームなど手術機械がどんどん開発されているから。アメリカ、ドイツ、オランダがもともと多いとも言われるが、肝心なところは日本に注文がきているからいいではないか。全部ができなくともよい。お互いがお互いの強いところを交換しあう。それが、比較優位をお互いに生かしていくこと。日本が何から何まで強くなる必要はない。

## <組織能力を高めるためのシステムづくり>

それを職場でうまくやっていくためにはどうしたらよいか。会社がこれまであったことを改良していく、改善していくためにはどうしたらよいかという単純なところに戻っていく。仕事を覚えるとはどういうことなのかに触れなければならない。自分たちが雇った人間に生産性を上げてもらうためにどうしたらよいかを、あまり考えていない会社が多い。中小企業の2代目、3代目経営者を対象に3か所で中沢塾をやっており、また日本能率協会で大企業の部長クラスを相手にセミナーもしているが、仕事能力のレベルは4つある。これをどうするかだ。

①誰にでもできる仕事、非正規社員で十分。②段取りをたてて教わることなく仕事ができ、任せることができる、慣れた非正規社員。2、3年勤めた家庭の主婦などは最高。ここまで非正社員。③いくつもの仕事ができ、人に教えられる。改善能力がある。4つ、5つの仕事を、どこの部署でもできて、休みがでたら代わりになれる。関連して仕事を知っている人。このレベルが組合の職場役員。①と②は交渉ができないので組合役員になれない。レベル③は正社員でなければならないし、どんな職場でも流通小売でもサービスの職場でもここに来るには8年から10年かかる。いちばん大事なのはその上のレベル④。電話がかかってくる人。取引先から相談があるからちょっと来てくれと言われる人。そこで「相談されたらできるかどうかは一切考えず「できますよ」と返事して、仕事を持ってくる人。これまでになかった仕事を作る人。これがレベル4。これが50人に1人、100人に1人必要。

中小企業の場合、社長の右腕はこれではなければ。大企業の場合には、海外進出する時に教え手になれる。これがレベル4。どうしてもレベル4を育てなければ。その育てる仕組みを持っているかが企業の組織能力の中身を決める。トヨタがなぜ優れているかという、大野耐一さんの本をはじめとして、トヨタのカイゼンに関する本は無数にある。しかしトヨタには内部でシステムとして自分でそれを作り出し続けるという日常があるから、他の会社は追いつけない。真似すべきではある。

日経ビジネスなどでインダストリー4.0を言っている人もいるが、一橋ビジネスレビューという専門誌で私は叩いた。大企業の場合、国内外に50、60の工場があり、作られた日はそれぞれ違う。50年前からある工場と去年できた工場、全部設備は違う。だが、日々改善をしている。Aという工場と同じ車を作っている、工程は異なる。設備が異なるので、改善した結果も異なる。どこの工場でも使える改善と、ここしか使えない改善がある。だからIOTでは繋がらない。

インダストリー4.0のレベル4からレベル1までみていくと一つの会社の中で工程が繋がっていないのはおかしいとあるが、それは繋がらない。同じものを作っているが工程は違う。たとえば味の素という会社で、味の素を作るための菌、その菌のレベルが工場ごとに違う。川崎と九州の研究所で作っている味の素の酵母は成長力の違いがあって、タイの工場ではこれだけ、中国にはいちばん下しか持って行かない。それは当然。工場委員会といって共産党が技術をとりに来るので、最低のものしか持っていかない。すると共産党が怒って、中国で生産性が低いのは菌のせい、それを持ってこないのはおかしいというが、ではやめましょうかという話になる。工場ごとに違ってあたりまえ。一つの会社でもそうなのに、国全体を同じインターネットで結んで製造工程を互いに公開しようなど、できるわけがない。BMWとメルセデスとフォルクスワーゲンがみな同じ工程なのか。全部違ってあたりまえ。専用装置、専用部品、専用の素材、そして自ら考え出したオリジナルな製造方法が競争力。組織能力をどうやって作っていくかが問われている。その組織能力を作り上げるためのシステムづくりが企業間競争の基本。

#### <仕事というのはWILL CAN MUST>

では仕事をどうやって憶えていくか。やりたい仕事(WILL)、その仕事が能力的技術的にできるかどうかは別(CAN)、しかし職場にはやらねばならない仕事がある(MUST)。好きか嫌いか、できるかできないかでなく、やれ、というもの。職場の99%はMUST。その会社が飯を食っていくための稼業、9割はやらねばならない仕事としてある。その仕事のほとんどはつまらないもの。飽きてしまう。だが、やってみることによって1年、2年やって徐々に悩み、それを解決する、仕事を再定義すること。1時間かかっていたことを50分で終わらせたい、そのためにはどうしたらよいか考えると、工程はある程度決まってはいるが、その決まっている工程の中でどうやって変えていくかという相談も必要。

その時に「ねばらない」ことをやっていて、1、2年たつて「あの仕事をやっていたから配置転換してこっちにきたときにこの仕事がわかるのだ」という瞬間が来る。経験しないとだめ。

「こっちをやらないとこれを覚えられない」といくら言ってもだめ。やりなさいと言われたことをいやいやながらもやっているうちに、1%か2%の時間は「やっておいてよかった」「達成感があった」「あの苦勞があったから今日がある」とわかった瞬間、その人はCANのレベルに達している。CANのレベルに達した人間はWILLの仕事へ。あの仕事はこうすれば面白くなる、というWILLのレベルに達してくる。次は、新しいMUSTへ。やらねばならない仕事をやる、すると次のCANが生まれる…という循環。

だから配置転換はとても大事であって、日本の職場の雇用保障というものは、配置転換の権利が会社側にあるということ。最高裁の判決が縛っているのもそこ。配置転換権が会社側にあるということが、長期雇用の前提。なくなった仕事にいつまでもしがみついているわけにいかないの、絶えず配置転換をしていく。これが雇用保障の前提。様々な仕事を覚えた方が生産性が高くなるし、職務能力が高くなる。配置転換はなるべく多くすることが原則。しかし、100人以下、とくに50人以下の職場では配置転換先がなくなる。似たような仕事ばかり。その時こそ、新たなキャリアデザインをやるために、職業訓練所へ行かせるなどして、仕事の幅を広げて能力開発をしていく。絶えずそういったことをしていかないと、じり貧になってしまう。そうならないためには沢山仕事をする必要がある。処遇というのはどの国でも歴史経路によって制約されてしまう。国の成り立ちが違うから仕方がない。アメリカやオランダと直接比較をしてもしょうがない。日本では長期雇用が基本と言われているが、世界中が長期雇用である。ただし、日本の場合にはあくまで配置転換が前提となっている。アメリカやフランスはジョブで雇われているので、配置転換できない。

#### <技術の進歩と人間の仕事>

金子勝や水野和夫さんはアベノミクスは偽物であるというが、失業率が下がってきて有効求人倍率がどんどん上がってきて、賃金以外はうまくいっていると思う。賃金も少しずつよくなっているが、増えた気にならないのは、社会保障関連費が上がっているから。東洋経済によく書いているが、水野さんや金子さんといった人たちに爆撃をするのだが、資本主義の終焉とか資本主義の行き詰まりとか書いているが、何を言うのか。それには中国がどれだけよくなったのか、と先日書いた。悪いものを否定しても良いものは生まれない。これが原則。

現場を見てない学者の言うことは信用できない。囲碁や将棋のマシンが人間に勝っても意味がない。ルールがあってデータがあるならパソコンに入力できるに決まっている。電子計算機が人間より計算が早いとほめてもしょうがない。囲碁というゲーム、将棋というゲームを自分で考えられる人工知能を作ってみたらいい。あるいは、全く新しいゲームソフトを人工知能自身が作ってみたらどうか、というのが私の言い分。科学技術の発達が現実世界のどれだけ通用するかというのはまた別の問題。

全自動のトラックができるから運転手はいらない、という。野村総研が作った資料があるが、10メートルのトラックを連結したら20メートルで、20メートルが限界。その2両が走れるのも高速道路だけ。高速道路を降りてからどうするのか。曲がれる信号がいくつあるか。ハブからハブに繋ぐことはできるが、それでおしまい。ドローンがあれば小包の配達がいらなくなるか。私が住んでいるアパートは110世帯あり、暮れにヤマト運輸の人はどのくらい配達があるか聞いてみると、180から220と。180個の荷物をドローンがエントランスに置いたらどうなるか。配達された方はそこから自分のものを探せということか。その前に、エントランスも通れなくなる。私などは1メートルの路地しかないところに住んでいる。車が通れないから今ヤマト運輸は大きなワゴンを路地の入口に置いておいて、走って配達しているのが現実。全自動の車があればなんとかなるといものではない。

パワーショベルも遠隔操作はできる。路地の下水やガス、水道の工事をどうやっているかという、掘った物を載せる小型トラックが必要で、交通整理の人も必要で、パワーショベルだけ自動化されたからといってその職場がどうにかなるといものではない。残骸を積むトラックもそれぞれ違うのだから。仕事は流れで行われているので、一つのところがなくなれば何とかなるといものではない。

熱処理の仕事がなくなる、とも記載されている。タイに二つの大きな熱処理が行っているが、現地の人が熱処理の工程管理ができるようになっていく。先日行ったとき、1000個ぐらいの試作品を作っていて、最後の100個が焼き上がりの色が違う、と現場の人が言い始めた。たしかに、微妙におかしい。持ち込んだ会社に連絡して、最後にもってきた100個の素材に何か問題があるのではないかと。焼き上がりの色が違う。同じ温度管理をしているがおかしい、と連絡した。それで発注先が調べると、部分で気に混ぜた素材の量が違っていた。そのままいいたら大事故になるところだったと感謝された。そういう、目で見ることが決定的、という例が非常に多くある。

車でいえば、バックミラーを作っている会社（日本はもう3社しかない）の工程をみると、最後は目視で、機械では見られない。そういうことは無数にあって、全自動になればバックミラーは不要になるから仕事もなくなる、というが、世界で年間4000万台つくられている車、世界で何十億台あるかわからない。それがこれからいなくなる話をして何の意味があるのか。景気予測と同じ。5年、10年という時間幅は永遠に等しい。基本的には働き方は自らの決定領域が広いということ。それは国に奪われてはならないし、国は奪うことができない。ただし最低のルールは定めなければならない。一日何時間以上働いてはいけない、それ以外は残業手当を出さなければいけないとか、三六協定を無限に結ぶのはいけない、インターバルは最低11時間といった基本ルールは作ることができる。それと、最低賃金。人間は他の8経営資源とは全く異なっている。機械やお金や建物と全く違う。だから人間の尊厳を守るために最低賃金は絶対に必要である。そういったことを法律で今あるものを決めていくことが大事。それ以外は、あまり決めない方がよい。働く人が自分たちの領域をどこまでも広く守っていく思想でいくことが大事なのではないか。これは国に支配されることではない。

## 中沢孝夫氏のプロフィール

兵庫県立大学大学院客員教授・博士(経営学)。姫路工業大学教授。福井県立大学教授。福山大学教授を経て現職。専門・ものづくり論、人材育成論、中小企業論。

生誕130年・没後60年・野田醤油争議から90年

# 松岡駒吉

## ひとすじに 労働者の利益を 守った男

友愛労働歴史館企画展

期間 2018年

7月6日(金)~12月21日(金)

平日 10:00~17:00



総同盟会長、衆議院議長などを務めた松岡駒吉は、「戦前のきわめて困難な時代にたた一筋に現実の労働者の利益を守るために、地道な努力をつづけてきた人物」(「松岡駒吉伝」)とされます。2018年は松岡駒吉(1888.04.08~1958.08.14)の生誕130年・没後60年、そして松岡が主導した野田醤油争議から90年。友愛労働歴史館はこれを記念し、企画展「松岡駒吉 戦前期、ひとすじに労働者の利益を守った男」(2018.7.6~12.21)を開催します。企画展は松岡駒吉の70年の生涯を紹介するとともに、労働者の利益を守るために松岡が推進した現実主義労働運動について解説します。



### 第1部 松岡駒吉の生涯 1888年~1958年

友愛会・総同盟を主導し、「日本労働運動育ての親」と呼ばれた労働運動家・松岡駒吉は、また敬虔なクリスチャンとしてその生涯を全うしました。さらに戦後は政治家としても活躍し、1947(昭和22)年の片山内閣では衆議院議長を務めました。松岡駒吉の70年の生涯を、写真や解説パネルで紹介いたします。



### 第2部 野田醤油争議とその教訓 野田争議から90年

日本労働運動史に記録される1927(昭和2)年の野田醤油争議は、今日まで多くの教訓を残しています。松岡駒吉は敗北に終わったこの争議について、その著「野田醤油大争議」で明らかにしています。松岡駒吉は争議後、「産業人論」と「健全なる労働組合主義」を確立することになります。



### 第3部 労働者の利益を守る 現実主義労働運動

松岡駒吉は団体協約締結運動を進めるとともに、1930(昭和5)年に旧惟一館を買収して日本労働会館とします。また、1936(昭和11)年には青雲荘アパート・友愛病院を建設し、これらを拠点に労働者教育や共済事業などに取り組みます。松岡駒吉が推進した現実主義労働運動について解説します。

## 友愛労働歴史館

〒105-0014 東京都港区芝2-20-12 友愛会館8階 一般財団法人日本労働会館内  
TEL.050-3473-5325 FAX.03-3451-1710  
E-mail : yualrodorekshikan@rodokalkan.org HP <http://www.yualrodorekshikan.com>

### 「きずな」寄稿のお願い

会員交流誌「きずな」は労使研会員各位の交流を一層充実させることを目的に、2006年の発刊以来、今回で16号をむかえることとなりました。会員の自由な作品の発表や、紙面を通じた建設的な意見交換など、ジャンルを問わない掲載内容としておりますので、積極的なご寄稿をいただければ幸いです。

●掲載内容：特にテーマは定めません。労使関係、労働分野はもとより、政治、経済、社会、文化、紀行、趣味、娯楽など、専門分野も含めた全般とし、ジャンルを問いません。また記事や小説・詩歌等の作品、写真、イラスト、漫画の投稿も歓迎いたします。

●字数：原則として1ページ（1,200字まで）または2ページ（2,400字まで）の二通りとされていますが、自由に執筆いただいて結構です。

●原稿締切：2018年11月9日（金）

●送付先：労使関係研究協会（電話番号：03-3453-5386）  
担当 滑川太一

●メールアドレス： [roshiken@rodokaikan.org](mailto:roshiken@rodokaikan.org)

●郵送：〒105-0014 東京都港区芝2-20-12 友愛会館8階

●FAX：03-3451-1710

