

自動車企業関係者面談記録

畑 隆

Record of the Interview with the Actors of an Automobile Company

HATA Takashi

訪 問 先：マツダ労働組合山口県本部（山口県防府市西浦 888-1）
訪 問 日 時：2001年3月3日（土）午後2時から午後5時15分まで
面談対象者：阿部哲男氏（マツダ労働組合副執行委員長¹⁾）
大野比呂志氏（マツダ労働組合副執行委員長）

面談担当者：

ドイツ側：Dr. Gert Schmidt（Professor an der Universität Erlangen-Nürnberg）
Dr. Peter Ackermann（Professor an der Universität Erlangen-Nürnberg）
Herr Holger Bungsche（Mitarbeiter an der Universität Erlangen-Nürnberg）

日 本 側：古川澄明（山口大学経済学部教授）
Marc Löhr（山口大学経済学部助教授）
畑 隆（山口大学経済学部教授）

I. 訪問概要

マツダ防府工場内にあるマツダ労働組合の事務所を自家用車で訪問し、事務所1階の応接室で組合役員のお二人からお話を伺った。初めにお二人のキャリアをお聞きした後、多岐にわたるご質問に長時間お答えしていただいた²⁾。

II. インタビュー

1. 両氏のプロフィール

(1) 両氏のキャリア

・阿部氏

1972年にマツダに入社し、主に組立工として約20年ほど働いた。班長、職長補佐、職長を経験した。10年前に選挙で選ばれて、広島宇品第2工場を中心に組織部長として6年、それから広島地区の組織室長として2年経験を積み、昨年9月より副委員長として防府（山口県本部）にきた。

・大野氏

1982年に入社し、国内販売本部で約7年仕事をした後、組合専従を13年している。全国マツダ労連（AMW）で2年間、その後自動車総連（JAW）に4年間派遣さ

れて、マツダ労組に帰ってきた。主に企画と賃金交渉を担当し、賃金交渉の窓口としての責任を有している。

(2) 労働組合の知識を得た経過

・阿部氏

職場で培ってきた職長の能力は身につけていたが、執行部として職場を指導する立場から労働協約等を自分で勉強したし先輩からもかなりもらった。

・大野氏

会社と交渉する必要上、勉強した。組合の中で執行委員としての教育はもちろんする。

2. マツダ労組の組合役員・機関・選挙

現在、マツダ労組は委員長が1人、副委員長が3人、書記長が1人という5人の三役体制である。阿部氏も大野氏もその副委員長である。97年時点では副委員長は2名だったが、今は1人増やしている。執行委員は今23名で、全員専従であり、三役以外の執行委員は18名である。役員の任期は2年間である。

選挙は全組合員による全員選挙である。組合員のリーダーである代議員の中の中心的な何人かが、すなわち職場の代表者が、役員選考委員会を作る。〇〇氏が次の選挙に出てもいいかどうかを、2年間の実績を見ながら決めるのが、この委員会である。この役員選考委員会での

推薦以外にも、一定数の組合員の推薦があれば立候補できる。

三役、三役以外の執行委員、特別執行委員と分けて、そのどれかに（たとえば副執行委員長に）立候補することで選挙を受ける。内部の役割分担は、委員長がある程度決めていく。すなわち、当選したら、組織体制は、執行権の範疇の中で決める。

三役、執行委員、特別執行委員までがマツダ労組の専従役員であり、それで定員が決まる。役員選考委員会より前に、定員を代議員会で決める。代議員は今、約140名である。

[ここで、Mazda Worker's Union『Union Activities at Mazda』(1997年11月)に基づく組合機関の説明を受ける。]³⁾

役員選考委員会は、代議員会の議長・副議長等が入る。その役員選考委員会を代議員会で承認する。

140名の代議員中に9名の女性がいる。マツダの全従業員数22,922名(2001年2月)のうち女性が1,321名であり、その比率と代議員の女性の比率が大体対応している。

マツダはホワイトカラーについても女性の力を発揮してもらおうとしており、女性について職位を見直している。これから職場の中堅クラスに女性が増えてくることを考えると、我々の組合でも女性の執行委員が近い将来生まれる気がする。

3. フォードとの提携の影響

労使交渉のやり方がインターナショナルになってきた。また、我々はマネジメントに日本独特の労使慣行や人事処遇制度などをわかってもらうことに最初かなり努力してきている。たとえば我々は、一時金は年間賃金の一部を一時的に払ってもらうものとの位置づけをしているが、欧米流に言えばボーナスは利益配分であるため、最初そこで労使の意見が対立したこともある。今は理解してもらっている。

理解してもらえない面としては、以前は在庫をある程度もってでも工場の操業を保ってきたが、マネジメントはダイレクトに在庫を持たないという発想をもっており、休業が発生する。その点では、最初、労使で対立することも結構あった。我々も売れない在庫をもっていても仕方がないと考える。

勤務日数約20日が10日ほどになったこともあるが、休業補償がある。現業部門は90%である。労働協約で決められているのは、平均賃金の70%であり、実質賃金でいうと50%に相当する。しかしこれでは組合員の生活が大変であるため、労使で交渉して、実質賃金の9割にまで上げている。[会社の提案に対して組合が引き

上げているという理解でよろしいかという質問に対して、そうであるとの回答であった。]

4. 国際化と組合活動

私[大野氏]は海外の駐在所等にいる日本の従業員の労働環境等を定期的に点検しに行く。今後は海外の組合と情報交換などしていくことも考えている。現在はIGMetallとはあまり交流がないが、UAWとはよく交流があり、彼らはトランスプラントには非常に関心が高い。それは彼らの組合員の雇用に直接影響するからだ。

デトロイトにあるマツダ・フォードの合弁工場でクーガーを製造し始めたが、この車はもともとフォードの別の工場で製造していた。この車の製造を移す時に、UAWローカル3000が反対してストライキをする動きがあった。(結局ストはしなかったが。)

マツダ労組の小田委員長はフォードの組合サイドの世界協議会を模索する意思をもっている。VWグループでは、VWの組合が中心になってグループの組合の協議会ができたのだろうが、UAWは米国内での意識が強い。フォードの世界戦略、フォード2000に合わせて、労働組合も利益の調整をするという意識が彼らにあるかという、彼らにはないのではないかと。米国での組合員の雇用を守ればよいという意識が強いだろう。NAFTAのことに関心が向いている。

5. 休暇

マツダの有給休暇は、入社1年目は15日である。1年に1日ずつ増えていき、5年目に最高の20日に到達する。使わなければ1年間は持ち越しができるので、最大、40日の有給休暇をもつことができる。

有給休暇があっても権利を行使しない人は昔は多く、休まないのが日本人の誇りという意識もあり、5~6日しか使わない時代もあった。だが今は、20日のうち19日は平均で使っている。しだいに意識を上げてきたのだ。今、我々は「カットゼロ運動」を全社的に進めている(権利が消失してしまうことを「カット」という)。意識は昔に比べて変わってきた。

日本では夏にお盆があり、我々も10日近い休みがある。今年は9日であり、これは有給休暇とは別である。三大連休は全部10日近くある。マツダは365日のうち、121日が休日(三大連休も含む)、稼働日は244日であり、年間の所定労働時間は1952時間で、これはトヨタも日産もホンダも一緒である。それは自動車総連が産業として共闘を進めてきた結果だ。

有給休暇を20日のうち19日取るというのは、日本の中で進んでいると思う。有給取得を上げてきたのは、20年近くになる。

有給を使い切ると、基本的には欠勤になる。病休は有給休暇を先に使い切るのが原則だ。使い切ると、健康保険組合から80%ぐらいの保障（給料）が2年間出る。休職期間はその2年間で、それでも復職できない場合は退職になり、失業保険をもらうことになる。私傷病の場合が以上であり、労働災害は別である。

6. 連合体

AMW（全国マツダ労連）は連合体であるから、協議体よりもっと厳しい固い関係だと我々は思っている。賃金交渉で会社との妥結をする時は、AMWの闘争委員会からの指示が出る。闘争委員会には、2月に部品・販売・輸送の代表者が2～3名ずつ集まる。それに先立つ1月に中央委員会があり、闘争の方針を決める。そこには全組合の代表者が出席する。中央委員会では方針と要求を決定し、闘争委員会は妥結基準を出す。闘争委員会の会長はマツダ労組の前委員長が担っている。

春闘の元の方針はJAWで話し合っただけ、それがAMWへ降りてきてAMWが決める。実際の交渉は各社です。だが、トヨタの交渉が日本全体の相場形成役を担っているのが実態と言える。

7. 組合員の範囲

マツダは基本的にユニオンショップであり、マネジメント以外は100%加盟している。職長の上の「主任」以下が入る。係長に相当するのが「主任」である。

UAWはホワイトカラーは組織していないが、日本は現業職も間接職も皆、アシスタント・マネージャーまでは全員加盟する。但し、会社との協定により「非組」の部門を作り、就業規則の中に唱われる。全社員22,922人のうち組合員は21,239人であり、非組合員は1,700人くらいいる。非組合員の1,300人くらいはマネージャー（課長以上）であり、秘書室・財務・人事・労政・保安・法務という部門は非組である。組合員であっても、ストには参加できない人も労使協定で決めている。

8. 安全等の職場問題

(1) ロボットの導入

ロボットが入って2人いらなくなった場合、基本的には組合は総合的な範囲で判断する。その2人の他のポジションは必ず確保されている。その2人が首になるわけではない。今まで重い物を持ち腰に負担がかかる作業をしていたところにロボットを入れることにより労働負荷が楽になったということを組合は評価する。機械化によって生産性が向上することに反対することはない。

(2) 安全

安全についてであるが、賃金よりも何よりも「安全」

確保に、我々の労働組合は力を入れている。これに関しては、我々の組合は会社に対して相当な影響力を持っている。ここ数年、重大災害、死亡災害は起きていない。残念ながら、通勤途上の死亡事故は起きているが。

年1回、全社の総合安全衛生委員会で、徹底的に安全や精神衛生について話し合う。また、各部に安全衛生委員会があり、それに全て組合は関わっている。

軽い災害でもひと度起きれば、再発防止会議で、その災害が2度と起きないように労使でしっかり論議して、解決するまでその作業はストップさせる。

安全については専従はそれぞれの責任者であるが、代議員や職場委員という職場役員も安全についてはその職場毎、ポジション毎で、労働組合としての責任者という位置づけをもっている。

各本部単位では委員会を毎月1回労使で開催する。課単位でも月1回会議を開催しており、それは必ず労使が出席しなければ成立しない。

安全衛生委員会は、課のレベルでは課長・主任が出席するが、会社の安全衛生担当や保健婦・産業医が入ることもある。組合側は組織部長・代議員が出席する。代議員が何人入ってもいい。委員会の人数には限定はない。

年2回、定期的に現場を労使が安全巡視する。職場の巡視の後、健康と安全という2つのテーマについて、労働組合から会社に対して主張している。

(3) 苦情解決

組合員からの苦情はいろいろとあるが、直接している仕事に関わる問題ならば上司に行く。労働環境や福利厚生などの労働条件全般、要は上司に言いにくいものは全部、組合にもってくる。

基本的には窓口は組織部長である。防府では阿部氏の下に3人組織部長がいるが、そこで問題が収まらない時は阿部氏のところに来る。組織部長と代議員とには上下関係はない。

9. 賃金交渉

1年前（2000年）の今頃、賃金・年間一時金交渉で、スト権投票寸前のところまで行った。そこで問題になったのは、一時金の月数をめぐってであった。我々は5.3ヶ月を要求したが、会社は4ヶ月台を示してきた。最後、5ヶ月を歯止めにして、それを下回ったらスト権投票に入るとなった。結果は、5.02ヶ月であり、一応ストは回避された。

もともと日本人の経営者も、「賞与」という呼び方をすることにも表れているように、会社の業績に応じて支払うという考え方を持っている。だから、欧米の経営者が来て、「一時金の下げ方が」強まったというふうには感じない。

だが、最初に述べたように、一時金を理解してもらうのに時間がかかった。たとえば、我々は当時ウォーレス社長に、日本は非営利企業であっても5ヶ月ぐらい出るのでという話をした。

10. フォードとの提携（続）

もともとオイルショックの時代にフォード資本は25%あった。96年に33.4%となったが、その前からマツダの経営が厳しくなっていた。将来の自動車産業を考えた場合、マツダのように年間生産量が80万台くらいの自動車メーカーが1社単独で生き残っていくというのは難しい。今、400万台クラブ、500万台クラブということでグループ化しているが、今後は安全や環境投資が必要ということを見ると1社では無理である。では、どこと組むかといった時に、フォードとは以前から資本関係があり、いろいろな業務レベルでの提携もやってきたので、我々組合にとってはさほど抵抗もなかった。むしろそれによって、マツダの21世紀での生き残りが可能性としては高まると思った。

但し、労働慣行・労働条件においては、マツダは日本の企業だから、それを守ってもらうとの声明文を、ウォーレス新社長が誕生した時に組合は発表した。フォードが入ってきて国際化は進んだと思うが、労働慣行・労使関係という意味ではそれほど変わったというのではない。

変わったと感じるのは、団体交渉の場で同時通訳が出席する点である。書類も英文と和文であり、全て英文のないものは労使協議の場に出せない。

言葉や思考過程が違うので、メンタルな部分で組合員に負荷がかかった時期があった。その時は安全・衛生面で心配はしたが、これは世代や個人にもよる。最近の問題は薄れつつある。

文化の違いがあると感じるのは、ボルボとしている共同プロジェクトの中でのスウェーデンの方々との関係や、イギリス近郊でのイギリスの方々との関係だ。

11. 人事・賃金

(1) 労働文化と人事の変化

ロイヤリティは現業と間接とではかなり差がある。工場部門では、チームワークで仕事しないと品質や安全にも影響する。その意味ではしっかりした教育も入社時点です。間接部門では、日本社会が個人主義に変わってきたことに加えて、欧米から派遣されてきた人がマネジメントであるから、他社よりも明らかに個人主義的なところが進んできている。人事の評価体制も変化しており、年功がかなり影響していた従来の仕組みを、96～97年の新人事制度で大幅に変えてきている。今までマネージャーになるのに入社後20年近くかかっていたのを、

一番早い人は入社後10年でマネージャーにする。その中で、あと10年すればボードメンバーにするというシステムもできた。

ホワイトカラーは集団意識があまりないので、労働組合としてホワイトカラーの組合員に対する求心力を今後どうやって保っていくかが課題である。

今述べたことは日本社会とフォードとの両方の影響だ。マツダはキャリアのひとつであり、自分はいろんなところへ出て行ってキャリアを積んでいくんだと思っている人がいるし、会社も今、間接では職種採用である。私〔大野氏〕の入社時はどこに配属されるかわからず、ジョブ・ローテーションで経験していくのが自分のキャリアになるというものだったが、今は職種採用しているので、入社時から私は「マーケティングをする」とか、「国際事業です」という意識が他の会社より非常に強い。

(2) 新人事制度（続）

昇進年齢については、昔は学歴重視や年功序列的な要素が強かったことは否めない。しかし、現在は能力・実績本位になってきている。

うちは性別と学歴による差別は全くなくすという方針であるので、能力があるにも関わらず埋もれていた人を発掘し是正する努力を続けている。女子の総合職と一般職の区分は廃止した。一般職は補助職であったが、もう一切採用しない。

(3) 現場の昇進の変化

現場でも、傾向的に、若い職長が増えた。今からの現場を動かすのに、若い考え方で、というのがあつた。また、現場の職長も、1個のパソコンを相手にスピードが求められるようになってきている。熟練した人〔年輩者（畑注釈）〕に今すぐパソコンを使ってデータを出せというのも無理なところがあるので、早めに切り替えようという考えはあると思う。しかし、それなりの教育を経た人間でなくては職長にはなれない。班長教育、職長補佐教育、職長教育は、マツダが決めた規定を全てクリアした人間でなくてはいけない。それが少し若年化したのである。

(4) 査定と目標管理

査定で特にある項目を重視しているということはないようだ。うちはJ表というのを書かせる。目標管理マネジメントであり、自分の目標、計画、結果をきちっとして、それで上位職が評定してくる。話し合い制度が今徹底している。本社工場では100%やっており、全員行う。〔立てた目標をよく達成している人が早く昇進する傾向があると考えておけばいいわけですねという質問に対して〕そうである。目標の立て方は、現場により職長と本人との間で違う。

(5) 賃金制度

マツダでは、賃金制度は現業もホワイトカラーも一本である。年齢給は年齢別に生計費見合いになっているが、あと「職能給（畑注釈）」は職級と能力でプロモートしていく。

私見「大野氏」では、ホワイトカラーと現業とを同一基準で評価することは難しく、複線型の評価システムが必要と考える。やはりチームワークが必要な部分と個人の実績がはっきり出てくる部分とがある。その時、難しい問題として、賃金が下がるということが出てくる。今は下がるということは基本的にはない。人によって賃金が下がることが出てきた時に、労働組合としてどういうふうな求心力をもととするのか難しい。今までは一人当たりの上げ幅が違ってても皆上がるのだということで賃金交渉をしてきたが、今度は賃金交渉は全体の原資を決めるのであって人によっては下がるというようになると、労働組合の活動を変えていかなければならない。

マツダの話し合いの中では「会社側は（畑注釈）」もっとダイナミックな欧米的な感じにしようと言っている。

賃金テーブルは、うちはわりあい古い。トヨタの方が年齢や個人の属性よりも業績・能力の割合が大きい。おそらく今度変えたなら、間接の方はトヨタ以上に業績・能力に振ってくる可能性がある。

自動車総連で情報交換はするが、制度についてこういうふうにしなさいということはない。

12. 教育

社内教育は、工場関係ではカリキュラムが決まっている。ホワイトカラーの方はメニューであり、自分で選んで学ぶ。ホワイトカラーの社内教育に対する組合の影響力はないが、組合は福利厚生メニュープランの中に入れてくれと言っている。

マツダの場合は、ドイツとは違って会社に入ってから「社内」教育であるが、旋盤などの専門の技能を社内のマツダ短大で学ぶ。マツダ短大は一般の人からも社内からも募集する。今は2クラスあり、勉強しながら給与をもらう。こういう人は技能オリンピックで金メダルを取る。

「大野氏の私見」昔は業務のスキルを身につけるために、社員一律の教育をすればよかったが、これがかなり多様化してきていて、一律にそれをすることが必ずしも効率的ではなくなった。自分がスキルを多くつけていくのは個人の意思でやっていく、これに対して会社も一定の補助を行う。

組合としても、通信教育に力を入れている。但し、会社教育とは角度を変えて、組合員が生活に幅を持たせることができるよう「趣味的要素」の内容のバリエーションを設定している。

13. 労使関係

日本の労働組合は、生産性向上に対して協力的である。特に工場のラインから人を減らしていくことに対して協力的である。それは生産性が上がって会社の業績が上がれば組合員に配分があるという観点からである。

UAWは機械化すると雇用を失うから反対だということであったと思うが、それと日本の労働組合は違う。

我々も80年代にフォードの工場を見に行き、あまりにも非効率的で生産性で問題があると感じた。もっとも、これだけ何秒という作業をしているのはどうかという気もするが。

「フォード出身の社長になってから労使宣言に示されている労使関係の基調は変わっていないとみてよいかとの質問に対して」もしそれを変えるようであれば、我々も態度を変えなくてはいけないと思っている。彼らの方がlabor unionに対して意識がある。むこうの経営者はlabor unionと協調してやっていくということがあり、特にフォードはUAWとうまくやっている。そこに対しては彼らの方が意識が強い。ストライキをやるというと日本の多くの経営者は驚くが、彼らはストライキをするというのはlabor unionの権利だから当然だろうと見る。但し、ストライキは25年くらいやっていない。「去年ストライキ寸前まで行ったことがあったが再び安定的な労使関係になっているとみてよいかとの質問に対して」なっている。

フォードから財務・開発・販売にシニア・マネジメントが入ってきているが、生産部門には入らない。生産部門には1人もいない。それはまだまだフォードの生産システムよりもマツダの生産システムの方が進んでいるし、口を出すべきものがあまりないのだろうと思う。

注

- 1) 面談の対象者と担当者の肩書きは、面談当時のものである。
- 2) 本稿は日本学術振興会（JSPS）「日独科学協力事業共同研究」（研究課題「EU及び東欧経済圏の自動車産業におけるリーン経営方式の展開とトランスプラント」）〔平成12年度～13年度〕の助成を受けて行われた研究成果の一部であり、作成にあたっては平成26年度常葉大学特別研究補助の支給を受けた。なお、公表に先立って、大野副委員長に点検していただいた。
- 3) []内は記録作成者による補足である（以下、同様）。

