



慶應義塾大学ビジネス・スクール

片岡薬品工業株式会社

片岡薬品工業株式会社はアミノ酸を製造する、従業員100人余の会社で、本社は東京日本橋にあった。2年前の昭和45年6月、当社の主力工場である栃木工場の従業員55人は労働組合を結成し、総評系の上部団体に加盟した。強力な上部団体の指導の下で、組合は昭和46年夏季一時金交渉で長期ストライキを実行した。会社の経営陣は、過去2年間の経験にたって、今後どのような労務政策で対処すべきかを検討していた。

会社の概要

片岡薬品工業株式会社の100人余の従業員のうち約70人は栃木工場、20人は本社、他の20人は東京工場にそれぞれ配属されていた。

当社は、戦前昭和14年に試薬品の製造会社として創立され、昭和27年に、現社長の片岡氏が就任してから他の工場を買収して、アミノ酸の生産を開始した。その後、アミノ酸の需要の伸びにつれて急成長を遂げ、昭和46年現在、資本金1,000万円、年間売上約10億円で、売上の80%が自家製のアミノ酸、残りの20%が試薬品販売であった。アミノ酸の原料となる天然のタンパク質は国内ではコスト高のため、アジア地域からの輸入でまかなわれていた。当社のアミノ酸製法は卓越した技術力を誇っており、競合メーカーは国内には皆無であった。顧客は医薬品及び食品の大手業界であり、比較的安定していた。なお売上の3割は海外に輸出されていた。

昭和46年度の営業報告書は次のように述べている。「当社の業績は年来の堅実経営方針を堅持し、そして、当社のモットーである他人に迷惑をかけない企業として又、従業員尊重の企業として大きく世の中の為に成る企業として生きるために、特に公害防止については最大の努力と設備投資を行ないました。そして栃木工場の生産の合理化と併せて、新製品の研究開発等による着実な生産販売品の増加と収益の向上に努めてまいりました。又、過年度来よりの工場設備投資の完成による生産能力の増大等により、自家製品アミノ酸、及び新製品の欧州向輸出増大等により売上面に於きまして当期10億3千5百万円、対前年同期比1億5千8百万円、18%の増収であります。又利益面に於きましては、合理化機械設備の活用により製品の収量の向上等もありますが、反面、各種引当金の限度一杯の実施、減価償却費は公害防止設備投資及び海外取引等、割増償却の増加による大幅な増

このケースは、クラス討議の資料として、慶應義塾大学ビジネス・スクールの石田ゼミナールのメンバー（富沢、亮、和地、高村、斎藤、岡田）と石田英夫によって作製された（昭和47年6月）。

ケースは経営管理に関する適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。

加、長期設備資金の借入等による支払金利の増加、主原料等の買付困難及び単価の高騰、
及び栃木工場の生産能力のスケールアップに伴う諸経費の大幅な増加があり、税引後
5,900万円余と前期を下廻る利益となりました。今後益々企業間の過当競争の激化が予
想される現状に於いて更に生産体制を強化し、技術革新に一層の努力を費し、付加価値商
品の積極的開発に努め、合わせて、従業員のレベルアップ、生産の合理化、公害防止等に努
力し、輸出貢献企業とし更に輸出に一層の努力を重ね、経営効率の向上に邁進し、全社員
の和を以て業績の伸展に努力する覚悟でございます。」

当社は片岡社長の強力な統率力のもとで、きわめて弾力的に組織を運営してきた。

栃木工場

アミノ酸を中心とする需要の拡大に伴ない、昭和38年4月に建設された当社栃木工場
は、最寄駅からも、かなりの距離があり、ほとんどの従業員は自分の自転車か自動車で通
勤していた。工場の隣接地には、12軒の社宅と、12室の独身寮および運動場が設けら
れていた。また、工場から社宅、独身寮にいたる道の側の空地は、使用しなくなった装置
類の置き場となっていた。

栃木工場の70人の従業員のうち、管理職を含む20人は東京工場から転勤してきた人々で、その他の50人は、その後現地で採用された人々であった。転勤してきた人々の中には、当社ではじめて採用した工業高校新卒の技術者で、昭和33年、34年頃、他県より集団就職した約10人の人々が含まれていた。現地で採用した人々の多くは、農家の次・
三男であり、現在でも農業との兼業者が、10人ほどいた。

作業は、一部の職場で、塩酸に溶解した原料の、一種独特の強い臭いがあるほかは、肉
体的負荷の大きい作業は少なかった。しかし、原料に含まれる硫黄、水分の量等により、
生産工程中の化学反応時間がまちまちであり、ときには3時間も狂うことがあった。従
って、残業が急に必要となったり、残業時間中に待ち時間が発生したりすることがあった。

賃金は、4人の臨時従業員が日給制、試用期間中の者が日給月給制のほかは、創業以来
完全月給制であり、欠勤しても月給から差引かれることはなかった。ただし、欠勤が非常
に長期にわたる者は、3ヶ月程度の期間を定め、その期間のみ日給月給制に切り替え、欠
勤相当分が差引かれた。なお、これらの判断は、ケース・バイ・ケースでなされていた。
賃金は、基本給と雑給で構成され、雑給には役付手当、免許手当、住宅手当、家族手当、
および皆勤、早出残業、深夜、休日出勤、交替の諸手当があった。

昇給、賞与時の個人別の査定は、工場長を長とし、課長以上の管理者で構成される工場
給与委員会で行なわれ、その後、本社の経理部長ならびに専務取締役がチェックの上、社
長に提出された。査定に当っては、年令、勤続、職能により各人を○級×号俸の形にラン
ク付け、これに勤怠、残存有給休暇日数等を勘案し、具体的金額を算定していた。しかし、
このように査定された結果は、社長の段階で修正を受けることも多かったといわれる。ま
5 10 15 20 25 30 35

た、当社には、定期昇給、ベース・アップの区別はなく、ベース・アップを含んだ定期昇給が、毎年7月に行なわれており、その平均額も、査定と同様、工場給与委員会が、人事院勧告、全産業の賃上げ資料等を目安に検討し、最終的には社長の決裁をうけていた。なお、昇給や賞与の平均額や昇給額の算定方法等、賃金算定の詳細は、従業員には知られず、○級×号俸という個人ランク付けも内部資料とされ、本人には知らされていなかった。5

当社の労務担当者によれば、賃金水準は同業他社並みを維持していたといわれるが、栃木工場から約1km離れた所にある平薬品よりは、やや低かった。特に、現地で採用した農業出身の中高年令者は、年令と経験をベースとする採用時の基本給決定に際し、年令のわりに賃金が低かった。就業規則は、昭和30年頃制定されたもので、管理職や班長の中に、改正しようという声もあったが、一般従業員が積極的に「就業規則をみせてほしい」といってくることは、昭和45年1月に、一部の従業員から要求があったほかは、滅多になかった。定年は男60才、女55才と定められていたが、定年をすぎても退職金の支払を受けずに、それまでと同様に勤務している者も若干名いた。10

栃木工場には、労務担当専任者はおされておらず、日常の人事・労務管理は工場長以下の管理者にまかされていた。管理者は、従業員の住宅などの相談相手になったり、結婚資金の不足を社長にかけあって、何とかしてやったりしたこともある。社長も、初節句をむかえる子を持つ従業員がいたことを思い出すと、自ら人形を買ってきたり、美味の酒があると従業員全員に1本づつ与えたりしたことがある。また、昭和33年、34年頃の新規学卒採用者は当社で採用したはじめての技術者ということで、社長はこれらの者を非常に大事にし、その中のある1人の従業員の恩師が、東京に出てくることを知ると、小づかいを与え、就業時間中に会いに行かせたこともあった。15

社内報は、かつて、半年間ほど発行されたことがあったが、原稿があつまらず、スタッフもいなかったのでやめてしまったといわれる。年に1回は、忘年会をかねた全社的な慰安旅行が行なわれ、春と秋には工場単位の野球大会が開催された。また、適宜、スキーや地区の球技大会への参加も行なわれ、これらには、年間10万円程度の会社補助が出ていた。生産現場では、工場長・課長と班長との話し合いが、2~3ヶ月に1度、食堂で行なわれていた。20

栃木工場の人員構成、年令別給与表などは附表1、附表2、附表3に示してある。

組合結成

昭和45年の夏の賞与も支払われ、その少し前に研究開発部長（工場在勤）に転出した前工場長が、欧州の状況調査のため旅行に出発して1週間ほどたった、6月18日の夕方のことであった。栃木工場のある次長は、急な業務上の用件で、ある従業員の社宅を訪れた。その従業員は留守で、応待に出た奥さんは、彼の行先について言葉をにごした。ほかの社宅に住む従業員も、みな留守の様子であり、次長はふだんと違う雰囲気を感じたが、30

残った仕事を片付けるため工場にもどった。そのうち、平薬品の従業員から電話があり、「そちらに、地区労の方がお邪魔していると思いますが……」という言葉に、次長は、「何かある」と感じた。

翌6月19日、栃木工場は休日であった。その日、本社に他の用件で出張した二木工場長は、本社幹部に、次長から報告のあった前夜の雰囲気をつたえると共に、「組合でもできるのではないか」と話をしていた。しばらくたった頃、次長が本社にやってきた。彼は、6月18日付で、栃木工場に組合が結成されたことをつたえた。

組合は、合化労連関東合同労組片岡薬品工業栃木工場支部と称し、組合員は、事務所の女性2人と現場の女性1人を除く、班長以下全員、総数55人であった。執行部は、委員長以下10人であり、全て班長であった。委員長および副委員長は、共に東京工場からの転勤者であり、31才（当時）であった。また、書記長は、地元採用者で、36才（当時）であった。昭和33年、34年頃の集団就職者は、全員、執行部に名をつらねていた。

組合が結成されたことを知ったときの感想を、片岡社長は次のように述べている。「従業員は宝物だと考え、多いときは20カ月もの賞与を出したこともあるんですよ。驚いたというよりはり倒されたという感じでしたね。しかも、企業内組合ならともかく、上部団体に加入しているお客様に、これで迷惑をかけることになっては、とも懸念しましたよ。全社の人事管理も担当していた、本社の原田経理部長は次のように語った。「組合のできるのは、宿命のようなものだとは考えていましたが、突然、結成を知られ、しかも、地区労、県労、合化労連に加入したときいて、非常に驚きました。従業員との話合いの場を設け、賃金等の問題を、1つ1つ話合っていきたいと考えていた矢先だったのですよ。賃金体系も確立しようと、昭和43年から、本社スタッフと共に検討を続けており、組合のできた頃は、1人1人の経験、年令などを分析している最中でしたし、45年の昇給も、はじめは基本給に全額上乗せするのではなく、一部雑給に割振って、退職金へのねかえりを軽減しようと思っていたのです。結果的には、組合を刺激することをおそれ、基本給のみに、上乗せし、7月に妥結したわけですが………。」

なお、当初組合に加入しなかった、現場の女性1人は、結成後まもなく、組合に加入了。

団体交渉の経過

45年6月20日、組合結成の翌々日、組合より、以下8項目の要求書が提出された。

要　求　書

組合は組合員の総意に基き左記の通り要求致します。

1. 会社は組合を認め組合員であること、組合活動を行ったことをもって一切の差別待遇をしないこと。

2. 会社は職場における組合活動を認めること。
3. 会社は組合が必要とする組合事務所を設置し組合の使用を認めること。
4. 会社は組合掲示板の設置を認め、組合関係文書を掲示することの自由を認めること。
5. 組合が組合事務所に必要な備品を借りうけること。
6. 組合事務に会社電話の使用を許可すること。
7. 組合に対する来客があった場合は作業時間中であっても組合役員が面接する機会を認めること。
8. 組合費及び組合が決めた徴集金について、組合員賃金より天引きし一括して組合に手渡すこと。

右8項目に關し、すみやかに文書をもって回答して下さい。

以上

5

10

これらの要求に対し、会社側は、まず団体交渉のもちかたについて話し合いたいと回答した。しかし、組合はただちに、これを団交拒否とうけとり、地労委に団体交渉のあっせんを申し出た。会社側は地労委との非公式な話し合いの後、団交のもちかたについての話し合いか、すでに団交であると知らされた。

15

団交の席上には、栃木工場長以下、次長2名、総務部長及び課員、本社より専務、経理部長、営業部長が出席し、組合側は上部団体より3名、組合執行部10名が出席した。

会社側は交渉の場における発言の仕方、書面の書き方にも、経験者がおらず、組合側の強硬な発言に、交渉は組合ペースで進められた。しかし組合執行部の発言はほとんどなく、実際には、上部団体のペースであった。席上、組合側は社長の出席を強く求めたが、社長の気質を知っている管理者層としては、交渉の席で、激怒されることは心配があり、又社長自身は、「執行部の顔を見るのもいやだ」ということで出席を拒否した。しかし、交渉の経過は、すべて社長に報告され、社長の指示、承認を得て進められた。その結果、会社側は8項目の要求のうち(1)(3)(4)(5)(6)を認め、確認書をとりかわした。この交渉により、会社側は、組合執行部は完全に上部団体におさえられていることがわかり、あらためて組合対策のむずかしさに気がついた。

20

25

30

その後昭和46年の夏期ボーナス交渉において、はじめて3週間にわたるストライキが発生し、操業は完全にストップした。47年春のベースアップ交渉では、組合要求14,157円に対して、会社側は、他社に先きがけ、第一次回答として12,000円という高額を提示した。しかし、その後4回の上積み回答を行ない、13,000円で組合執行部も一度納得したが、上部団体及び下部組合員の反対で、妥結にいたらず、結局13,530円で解決した。

経営者の見解

組合が結成された原因について片岡社長は次の様に語った。

35

「一言で云えば労務管理を怠った事につきます。いわば管理職の厳しさが足らなかったのです。それは、オーナーである私の手落でもあります。オーナーと云っても銀行と税務所に痛めつけられているだけの存在なのですがね。具体的には入社したばかりで非常に純で染まりやすい状態のものたちの指導とコミュニケーションに至らない点があったと思う。管理職からは、うまくいっていますと云う報告は聞いていましたが、部下のものたちに云わせれば下からの話が上に通じなくなってしまったという、そこへ上部団体の指導が入り、『労組があつて当然なのだ。取れるものは多いほどよい、取れるだけとれ』と云つてわめき立てさせたわけで、まったくでたらめです。

当時、つてを頼んで農村出身者を次から次へと入社させていた。扇動者は旅ガラスのプロ活動家なのだが、これをうっかり雇つてしまつた。人数を揃えるのに精一ぱいで、うっかり見逃してしまつたのだ。すっかりまかせ切りだったのが、いけなかつたとしか云えません……。」

人事管理について、本社のある幹部は次のように語つた。

「工場建設で共に苦労した者も多く、旅行、忘年会、等もよくやっていたのでコミュニケーションはうまくいっていると思っていたのですが、上司への不満等が本社や社長に届いていなかつたようです。昭和32～33年頃からの会社の急成長に労務管理がついて行けなかつたのです。人材もおらず、工場長等の管理者にまかせ切りでした。採用時の調査もしておらず、いろいろの人間を採用していました。中高年令者の採用にあたり、経験が無いとして扱つたために、他社にくらべ年令が同じでも賃金が低い形となつてしまつた。また勤怠の賃金面への反映方法が不明確で不平等も一部生じていたようです。農家の次三男の採用も多く、生活に困らないのですが、取れるだけ取ろうと云う気風も強い。このような不手際があつた上、45年夏の賞与時期に工場長が欧洲旅行をするため時間がなくて賞与の配分を皆と相談せず、一方的に行い不平等が生じたのが組合結成の直接的原因と考えられます。」

栃木工場に組合が結成されたが、東京工場及び本社には組合がなかつた。今後、東京工場や本社に組合が結成されるかどうかの見通について、片岡社長は次の様に述べた。

「妙薬はないね、これまでの経験から見て『押して駄目なら引いてみな』で行く事だ、全神経を使って、そなならぬよう努力しているつもりです。東京工場や本社には他社で労働運動を経験した者もあり、組合の恐しさや、限界を知つてゐるので、栃木工場からも勧誘も来ているが、その必要はないとガンとして動かない。したがつて東京工場や本社に組合が出来る事はないだろう。」

栃木工場の二木工場長は組合結成後の工場従業員の態度について次の様に述べた。「組合が結成された当初組合員は、『管理職とは一対一で話しをしてはいけない』とか、『仕事以外管理職と話しをしてはいけない』と上部団体に指示され、班長段階でさえも、管理職とは話しをしなくなり、又仕事上の話しであつても、相手が一人の場合は管理職に返事をし

5

10

15

20

25

30

35

てくれず、更衣室は一緒であったが組合員は管理職に顔をそむける程の状態でした。しかし、45年7月の賃上げが決まってからは、この様な雰囲気は無くなりました。組合は『仕事をやる時には一生懸命にやり、取るときは取るのだ』と組合員を教育している様です。半農の人間も休まなくなり、欠勤者が少なくなったというプラスもあります。長期欠勤に給月給制に切り替えられた者も、昨年は2名いましたが現在は1人もいません。」

5
本社の幹部は組合結成後の従業員の態度について次の様に述べた。

「労組結成当時はヨソヨソしい態度が従業員に見られましたが、最近は、生産会議などでも良いアイデアができるようになり、仕事にも意欲的になってきたようです。組合は生産部門では能力の個人差が出ないことを理由に、賃金格差をつけることに反対しており、能力別の賃金格差は設けていません。これは、上部団体が組合員の機械的平等を強く主張しているからです。したがって、現在の賃金は生活保障の色彩が強くなり、年令、家族構成等の要素から決まる率が高くなっています。しかし、怠けている者も、一生懸命やっている者も同じであるため組合員の中にも不満が生じてきている様にみえます。優秀者には、別枠で給与に付加しており、これは、組合も了承しています。今の所、賃金、ボーナスに関心があつまっており、交渉が終れば仕事は一生懸命やっています。私個人としては、従来通り従業員に接しております、組合執行部とも団交が終われば和氣アイアイですが、工場長を初め、栃木工場で毎日従業員と接触している幹部はかなり神経を使っています。そこには目に見えぬ壁があるといってよいでしょう。」

昭和47年の春闘後、片岡社長は次の様に述べている。

「私は妥結は高額でも、まだ余裕があるし、文句は言わない。問題なのは交渉の方法、妥結に至る過程と配分の仕方です。一律に平等にやると云うのではなくて、各人の貢献度にしたがって“不平等の平等”の原則にたって、公平な分配をしたいと思っているのですが。上部団体が入ってきて牛耳られる“経過”が全くなげかわしい。」

本社のある幹部は組合問題に対し、幹部間でも意見が対立することがあると語った。

「工場で毎日接觸している者は、働きやすい工場にしようと神経を使っている、今年の春闘でも、私としては来年以降を考えるとストをやられても、組合要求をけりたかったのです。しかし工場長の心境を聞いているうちに、出せるうちに出した方が良いという気持ちになりました。会社幹部内の意見に対立がある場合には、社長が決断を下されます。どちらかといえば、社長は工場の意見を尊重していますね。」

30
栃木工場のある幹部も組合員の意識について、「当社の組合員は組合意識が強過ぎる。企業あっての従業員、つまり企業の中の人間としての意識がたりない」と語った。「例えば、工場の40人の仕事を保持するために、ボイラー技術者の1人が1時間早く出て来ることを要求したのですが、組合は組合員の平等を建前として拒否しました。」

二木工場長は次のように語った。「現在のところ、全従業員を集めて話をする、ということはやっていませんが、折にふれて執行部の者を集めて、会社の実情を話し、数字を示

して説明したりして、納得をえるようにしています。今後は定期的に懇談する機会を持つ
ようにしたいと思っています。」

片岡社長は組合結成後の事態を次のように総括した。

「組合が出来てから特に気を配っていることは別に何もないですね。自分の能力の限界
を知ったことがプラスだったといえる。私も今は若い頃のような物欲に執着を持っていな
いし、人間としての存在価値の追求といったことを心懸けているから少しのことには驚か
ないのですが、あの時は未だ、自分が何でも出来るんだと思っていたので“張り飛ばされ
た”ような感じでした。当社は以前には、いい意味での親分一家のようなまとまりがあつ
たものでした。“覆水盆に返らず”でしょうね、ある組合幹部は、『必ず協力的な組合に
なる』と言っているが恐らく無理だろうと思います。過激なのは戦後の民主化の行き過ぎ
の時期に育った人達だけだが、その階層が居る限りは、決して元の状態には戻らないだろ
う。昔から私はワンマンで通っていましたが、いい意味での柔軟なワンマンのつもりです。
良くやった人は良く評価して欲しいと思っているのを私は知っていますが、組合は上部団
体のいいなりになって、一律の平等を主張しています。なげかわしいのは上部団体の影響
です、私は駆け引きは嫌いなのだが、相手が駆け引きで来るなら、今後は私の方も3倍に
も4倍にも駆け引きをしてやります。」

今後の方針

当社の幹部達は、吉崎勤労課長が慶應ビジネス・スクールを終了して帰社する日を待ち
望んでいた。賃金体系について原田経理部長は次のように語った。

「吉崎君が帰ってきたら色々やってもらいたいことがあります。まず、コンサルタント
とも相談のうえ、賃金体系を確立したいと思います。組合は、生産部門では従業員の能力
格差は全く生じない、と主張していますが、工場長や次長の意見では、職務によって遂行
能力に違いがあるとのことだし、最近多くなっているスポットものの仕事の場合には、小
回りのきくオールマイティの熟練工が必要になってきています。こうした事情を反映した
職務給あるいは職能給のようなものを考えている訳です。ただ、私共は会社の利益に応じ
た配分をしてゆきたいと考えているのですが、その場合、今のように支払えるうちはよい
が、支払えなくなった時にどうするか、ということが一番問題です。もちろん、新しい体
系については組合にも説明して納得してもらうつもりです。組合は、今のところ賃金だけ
を問題にしていますが、これからは労働災害とか職場の安全対策といったことについても
要求てくるでしょう。そうなれば、就業規則その他についても今から整備することを考
えておかねばなりません。」

二木工場長は「今の賃金制度では欠勤日数を考慮するだけなので、個人差が全くなく、
そのため、良くやった従業員の貢献について充分に評価できないのです。来年からは、考
課による査定を明確に示せるようにしたいと思っています。」と述べている。

sample

sample

sample

sample

sample

片岡社長は、ケースライターに“打てば響くような”労使関係を維持することが理想であると語ったが、会社が次第に大きくなつてコミュニケーションの面で欠けるようなことがあれば、それを補うのが「社長である私の分身であり、代弁者でもある吉崎君の役目だと吉崎課長の活躍に大きな期待を寄せていた。

5

一組合員の意見

ケース・ライターは、吉崎課長を通じて、組合役員への面会を申し入れたが断わられた。しばらく経ってから、最近組合役員をおおりた一組合員とのインタビューの機会が与えられた。彼は栃木工場の製造部門の班長で、組合結成以来のリーダーの1人であった。彼は高校卒、37才で、東京工場から栃木工場の建設とともに移つて来た一員であった。彼は非公式な雰囲気のインタビューで、こもごも次のように語った。

10

「私もこれまで何度もこの会社をやめようと思ったかわかりません。私と同期で同じ地方から入社した仲間が数人居りましたが、今ではみなやめて、私1人になつてしましました。ほかにも、東北大出の人とか立派な人たちがやめて行きました。残るのはカスばかりではないかと、なにか取り残されたような気持になることもありますね。

15

この工場では2~3年前にかなりたくさん採用しまして、途中入社の者——かれらはおもに、中学卒の20代で、他社に勤めた経験があります——とわれわれ東京工場から移つて来たもの——班長層——の2つのグループに大きくわけられます。われわれは会社のことを自分のように考えますが、中途入社のものは給料など自分たちさえよければよいという考え方で、自分で責任をとりたがりません……。」

20

「私は10年前にも、同期の1人と語り合つて組合をつくろうとしたことがあります。ところが彼はそのことを社長に言いに行って、懐柔され、班長に引上げられました。その当時は私も内心面白くなかったです。今では別にどうということはありませんが。彼は現在課長になっています。

25

2年前の組合結成の時も、私ともう1人の班長で組合をつくろうという話になりました。まず班長層に働きかけました。そうすると内心みな不満がある、やろうということになりました。そこで各班長は自分の配下でいちばん信頼のおけるものから話しかけていきました。近くで組合のある平化学にも相談に行きました。上部団体に入ったのは情報を得るためです。私たちはこの会社しか知りませんから、他の産業のことを聞く必要がありました。関東合同労組の書記長には私の先輩にあたる人がなっていました。

30

私には小学校5年を頭に子供が3人あります。組合結成の前に、私は田舎の父を呼んで相談しました。もしかすると会社をクビになるかもしれない、その時にはくにで就職したい意向を伝えますと、父は、やりたいと思うことはやれ、と言ってくれました。

班長連中は、1人1人ならダメだが、全員団結して会社をやめたら工場は動かなくなる、という自信をもっていました。また、オレたちの言うことなら、社長もわかってくれると

35

いう甘えもあったと思います。

組合ができるから、吉崎君が私の家に来て、組合をつぶしてくれ、それがだめなら、せめて上部団体だけはやめてくれと言いに来ましたが、断りました。

かつて、従業員会のときに、誰かが社長に、何々をしなければ組合ができますよと言ったこともあります。また、組合ができるからも、何々しないと、ストライキをやりますよと管理職に言ったこともあります。しかし、いつも、やれるものならやってみろという態度でなんら改善してくれませんでした……。

「以前、私たちの給料は、近隣の平化学の給料よりかなり低いものでした。現在でもまだ平均4～5,000円は低いでしょう。かつては、有給休暇もありませんでした。お盆に郷里に帰るとその分だけ給料から差し引かれるのです。それを残業で返すわけですが、長期残業をやっても借金が残ったものです。 10

ボーナスについても、工場で内々に決まったものを社長のところで削られてしまいます。文句を言うと、本社で削られたのだと管理職は逃げてしまいます。昇進も、給料も、ボーナスも、社長の胸先三寸で決まってしまいます。それに対して管理職はなにも言えないのです。こんなことで会社がよくならないと思うのです……。 15

「社長はいい人です。商売のことについては信頼できます。私も個人的にいろいろよくしてもらいました。社長に甘えている面もたしかにあります。たとえば家内が食堂経営に失敗した時に援助してもらいましたし、組合ができた後にも、出張でヨーロッパにつれて行ってもらいました。そういう機会には社長に対して卒直に言いたいことを言いますし、社長も『わかった』と言うのですが、すぐに考えが変ってしまいます。あるいは経営者としてしみったれて、出ししぶってしまいます。安全対策面でもそうですし、ピンポン場を倉庫にしてしまったり、運動場の草むしりはおまえたちがやれと言ったりします。組合ができるからは従業員旅行の会社補助をやめてしまいました。 20

社長は、管理職でも、班長クラスでも、3人1組で競わせ、1人をあげて、それがだめならもう1人をあげるというように、巧みに部下を操縦するやり方をとっています。 25

社長は名実ともにワンマンですが、周囲がそうさせているのだと思います。とりまきがよくない。言うべきことを言わない。だれでもえらくなりたいから、社長ににらまれたくないんですね。私だってそうかもしれませんが……。

「管理職はお手柄だけは自分のものにしますが責任をとりません。告げ口がひんぱんで、すぐ社長に伝わります。役職手当は班長1,000円、課長5,000円です。この手当が責任につりあっているか疑問です。 30

課長も、工場長も、内心は組合要求に頼っているところがあるのではないか、自分たちの給料もあがりますから。工場長は役員ではないし、15万円くらいのものでしょう。課長など、私が残業を多くやると、私の方が給料が多くなってしまいます。課長は残業を部下にやらせろと言いますが、若いものは残業をきらいいますよ。 35

sample

sample

sample

sample

sample

組合結成の少し前に工場長をやめて、工場の研究開発部長になった人は信望がありました。その前に大手メーカーから天下って来た重役や社長の身内で入って来た吉崎君などは、古い者を押しのけて、工場の実情も知らないくせに、いはって文句を言い、細かなことにケチをつけるのです。新しい人の登用もいいけれども、古い人を大切にしなくてはいけないと思います。それをみていると、“やがて自分も”という気持になってしまいますよ。こんなところにも、組合結成のひとつの原因があったと思います……。

5

「吉崎君は恵まれています。入社して来た時、最初は“現場からやる”と言って、作業をやりましたが、何日かすると、体が悪いと言ってやめて、事務所づめになりました。そして細かなことを課長に注文つけたり、勉強して本のとおりに規則づくりに精をだします。

慶應に勉強に行くときには、“帰って来たら、君に負けないようにする”とタンカを切って行きました。なげかわしいのは彼に対する課長連の態度です。彼が率先してトイレの掃除をやってみせると、それをみて課長がすぐやるのです。課長がなんでそんなことをやらねばならないのかと、かえって部下の反撥、批判を招いてしまいます。課長がやらなければならぬことは他にたくさんあります。なによりも、責任をとること、上層に正しく現場の苦情や問題を伝えることが大事なのではないでしょうか……。

10

15

「いま、会社に対して強く望むことは3つあります。第一は福利厚生をよくすることです。ケチしてはだめです。会社と従業員の断絶をなくする近道はこれだと思います。野球場を公害施設のために掘り返したり、旅行をやめたり、お祭りの宴会の出費をケチったり等々。以前、食堂にバーをつくったのはいいが、サービスする人がいない。私もバーテンのまねをやったけれども、手当もつかない。それなら、忙しいのだからとやめてしまいました……。

20

第二に管理職の教育です。技術についてよく知らなければ部下にバカにされますが、生産第一主義だけではだめで、人間のこともよく知っていなければ統率もできません。管理職の責任と自覚を植えつけることがどうしても必要です。

第三に、社長が団交に一度も出てこないことも問題です。個人的には卒直に話せる人だが、組合が大嫌いなのです。最近では、社長の義弟で、人の気持ちをよくわかってくれる専務も団交に出て来なくなってしまった……。

25

吉崎課長の見解

私は昭和43年4月、当社関連会社の大坂出張所開設のときに入社しました。翌44年8月に片岡薬品栃木工場に転勤となり、現在に至っています。転勤後しばらくは、各部門の実習を行ない、事務部門の合理化に携わったのち、45年6月に労働組合が出来てからは労務担当となりました。

30

先ず、栃木工場に転勤したときの感想を述べてみたいと思います。私が転勤してきた当時、すでに約60人の従業員がいましたが、社長の一聲が隅々までゆきわたっていたような感

35

じでした。しかし、それにもかかわらず、組織的にはまだ町工場みたいな機構にとどまつていて、公私の区別もはっきりしないような、職場規律に欠ける所が残っていました。例えば、工場用の電球を自宅で使うために持帰っても当り前みたいな雰囲気がありました。

次に感じたことは、計数的なデータが殆んど整っておらず、人事、生産などの資料は相当おそまつなものといつてもよい状態でした。そのうえ、管理職層の訓練もゆきとどいておらず、例えば、秘密文書などが机の上に平然として広げてある始末でした。そして、書類などは担当者が居合わさないと見つからなくて、話が全く通じない状態でした。そこで私は、誰にもわかる事務の合理化とシステム作りを心懸けるようにしてきました。労働組合が出来たとき、組合幹部の経歴を示すデータすらないので驚きました。

第三番目には、コミュニケーションの悪さを感じました。それは、当時食堂を担当していたパートタイマーのおばさんが辞めることになったのを機会に給食の合理化を推進しようとしたときのことです。私としては、省力化をはかりたいと思って、市内の給食センターを利用したいと思いました。生産会議にはかって代金の支払方法とか献立てなど細目にわたって審議したうえ、最終的には各職場の班長の意見を求めてその合意をえたのち実施に移しました。ところが、実施後まもなく労働組合が出来てしまったのですが、彼らは新しい給食制度に真向から反対して、特に献立てが各人の好き嫌いを考慮していないと攻撃しました。勿論、説得して今でもこの給食センターを利用していますが、この時は全く職場のコミュニケーションがこんなに頼りなかったのかと感じさせられました。

第四番目には総括的な感じになりますが、従業員が井の中の蛙みたいに世間を知らないという印象です。それは多分、転勤が少ないことなどによって、外部の世界を知る機会が少なかったことに原因があるように思います。独身寮はあるのですが、妻帯者向けの社宅が少ないので転勤をひかえていた場合が多かったと聞いています。

私の個人的な立場が社長の身内だという点で、会社に復帰して、いろいろな対策を実施するに当って特に気をつけていかなければならないと感じています。幹部の人達は“お手並み拝見”的な目で眺めがちですし、一般の従業員は私が独走しているよう見てしまう傾向があります。私は一つの決定を導くためには各管理職の意向を充分聞いてから稟議書を作成する、という手順を踏んでやってきました。それで管理職の間では、一応、信用とよい評判を得てきたと考えています。これまでのPR不足、社員教育のいたらない面を補い乍ら今後、当社の経営路線に良いレールを敷いてゆきたいと思います。

附表1 栃木工場 課別人員構成

課別 別 理 別	管 理 職 長	班	一 般	嘱 託	計
製造第1課	1	3	7	0	11
製造第2課	1	5	19	0	25
工務課	0	1	7	0	8
研究課	2	2	3	1	8
試験課	1	2	4 (内女2)	0	7 (内女2)
庶務課	1	0	3 (内女1)	1 (女)	5 (内女2)
工場長	1	0	0	0	1
計	7	13	43	2	65 (内女4)

附表3 栃木工場 年令別賃金

年 令	平 均 勤 続	平 均 基 準 内	平 均 基 本 給	人 数
19	* 1.03	47,990	42,490	2
20	2.04	57,340	51,840	4
21	2.04	57,445	51,945	2
23	3.04	64,816	57,483	3
24	* 6.04	62,260	56,760	1
24	5.09	67,031	61,365	6
25	5.03	70,910	64,035	4
26	4.09	69,290	63,790	2
27	6.04	75,115	66,365	2
28	2.02	73,635	61,135	2
29	6.03	90,300	76,300	1
30	15.03	89,400	76,400	1
31	9.06	87,672	73,872	5
32	11.01	90,702	77,702	4
33	14.04	96,793	82,793	3
35	2.09	83,160	69,160	1
36	1.07	81,770	67,270	2
37	7.00	85,310	74,310	1
38	5.11	90,605	76,605	2
39	11.00	89,390	75,723	3
42	3.03	85,760	72,760	1
43	6.00	87,735	74,735	2
44	17.04	98,950	86,950	1
52	9.03	89,310	75,310	1

附表2 栃木工場 従業員関係資料

平均年令	30.2才
平均勤続年数	6.5年
平均扶養家族数	1.6人
中卒者人数	22人
高卒者人数	30人
短大卒人数	1人
大卒人数	3人
従業員数	56人(内女3人)
平均基準内賃金	77,160円
平均基本給	67,080円

管理職嘱託をのぞく。

* 印 女子

管理職、嘱託をのぞく

不許複製
慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.