



Title	電子部品工業における従業員の処遇と人材育成 : 1980年代までの村田製作所の場合
Author(s)	猪木, 武徳; 西島, 公
Citation	大阪大学経済学. 2008, 58(1), p. 17-40
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/18245
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

電子部品工業における従業員の処遇と人材育成

—1980年代までの村田製作所の場合—

猪木武徳[†]・西島公[‡]

1. はじめに

本稿の目的は、村田製作所の創業から80年代までの人事制度とその運用を振り返ることにある。戦後の日本経済の混乱と大きなうねりを経験してきた創業者の村田昭は、従業員の採用と育成こそが企業の命運を決めるということを痛感しており、「社是」¹⁾にもあるように、「人間尊重」と「実力主義」を人事の二本の柱とする経営を志向するようになった。

創成期に労働組合が結成された村田製作所は、早い時期から職能資格制度をはじめとする人事制度を確立する一方、小規模の企業であったにもかかわらず、大卒の定期採用に踏み切っている点は注目に値する。しかし、60年代後半から第一次石油危機までは労働争議が恒常化し、山科3工場の閉鎖と従業員指名解雇をめぐる紛争など、人事管理面での困難な課題に直面している。村田製作所はこの苦難の時期に、労

働時間の短縮、賃金体系の変更などを通して、労使関係の正常化に全社的に取り組んだ。

第一次石油危機以降は、ストライキなしの春闘を実現、組合も化学同盟から脱退し、電気労連（現・電機連合）への加盟を実現させた。新しい労働協約の締結と労使協議会の発足、そして新賃金制度を整備したのもこの時期である。

こうした従業員の処遇と人材の育成システムの変化の中で特に注目すべき点は、早い時期からの職能資格制度の導入、それに伴う人事考課制度の確立、労働時間短縮の実現であろう。

次節では従業員構成と採用人事諸制度について解説し、第3節は賃金と労働条件、第4節は集合訓練と教育、第5節は労働組合の性格について検討する。

2. 人事と採用

従業員の育成と処遇を適正に効率よく実行するための人事制度を見る前に、村田製作所の組織の変革と従業員の構成の変化を把握しておこう。

2-1 組織と人事制度

1) 企業規模の拡大

電子工業界および村田製作所の生産量の増大の概要は以下のように要約できる。村田製作所が大阪証券取引所第2部に株式上場し、金融市場において中堅優良会社として認められた1962年度と、創業者村田昭の社長としての最後の事

[†] 国際日本文化研究センター教授

[‡] 前・村田製作所総務部調査役

¹⁾ 「社是」は理念であり、スローガンであるという点は否定できない。しかし、その企業の精神的な構えを簡潔に示すという点で、注目されるべきデータと考えられる。村田製作所の社是「技術を練磨し 科学的管理を实践し 独自の製品を供給して 文化の発展に貢献し 信用の蓄積につとめ 会社の発展と協力者の共栄をはかり これを喜び感謝する人びととともに 運営する」の中に、村田昭の「人間尊重」の考えがベースにある。この社是の精神は、バブル期において、本業を離れた不動産投資をおこなわず、バブルが崩壊しても、巨額のキャピタル・ロスにあうことなく、「本業に徹する」という村田の経営を支えたのであった。

表-1 日本経済・電子業界・村田製作所の成長の推移

項目	単位	1962年度	1970年度	1980年度	1990年度	1990/1962比率
国内総生産（名目 GDP）	十億円	21,943	73,345	243,797	442,072	20.1
電子工業 生産高	十億円	678	3,415	8,570	22,895	33.8
電子部品工業 生産高	十億円	86	472	1,414	3,479	40.5
村田製作所 売上高	百万円	1,909	12,185	71,111	236,397	123.8
村田製作所 従業員数	人	964	1,569	1,568	3,800	3.9
村田製作所グループ 従業員数	人	2,165	4,655	7,957	21,540	9.9
村田製作所一人当たり粗付加価値額	千円/人	697	2,670	12,607	9,362	13.4

（出所）国内総生産は内閣府経済社会総合研究所の暦年値，電子工業および電子部品の生産高は日本電子工業会独自統計値。村田製作所売上高および従業員数は『有価証券報告書』，子会社を含む従業員数は『村田製作所50年史 不思議な石ころの半世紀』の資料・年表による。比率は1990年度値÷1962年度値による倍率。1人当たり粗付加価値は『有価証券報告書』の資料により，粗付加価値＝修正製造高－商品仕入高－材料費，一人当たり粗付加価値＝粗付加価値÷従業員数の算式で算出。

業年度である1990年度とを比較した（表-1）を見ると，電子工業生産高は33.8倍，電子部品生産高は40.5倍に拡大している。村田製作所単体の売上高は123.8倍の伸びであり，日本経済や業界の伸びを大きく上回って成長したことがわかる。この間の村田製作所従業員の伸びは3.9倍である。村田製作所は生産の多くを子会社が分担する経営構造になっているため，子会社を含む村田グループの従業員数の伸びで見ると，従業員の増加率は9.9倍とさらに大きくなる。村田の売上高の伸びに比べて従業員数の伸びが低いのは，合理化や技能向上による生産性の上昇が従業員の伸び率を低くおさえたためである。1人当たり粗付加価値を1962年と1990年で比較すると13.4倍に向上している。

2) 組織の拡大

村田製作所の従業員数と子会社を含む村田グループ全体の従業員数の推移は（表-2）のとおりである。1962年と1990年の従業員数を比較すると，従業員数の伸びは3.9倍であるが，事務・技術職の男性は6.9倍となっている。これは研究開発や営業技術などの技術者の増加によるところが大きい。製造メーカーが成長するた

めには技術者の確保が極めて重要な要素であり，村田昭が技術者の採用を経営戦略のひとつとしてきたことによる。さらに現業職の男性の伸びが14.4倍と非常に大きい。これは設備の拡大だけでなく，生産の稼動時間を増やすために，2シフト・3シフト体制の導入に伴う交替勤務要員の増加にもよる。事務・技術職の男女計の6.8倍に比べて，現業職の男女計の伸びが1.4倍と小さいが，これは1962年の段階では，現業部門の労働力が女性中心であったためである。子会社を含む村田グループの従業員数の伸びで見ると9.9倍となり，現業職の伸びは事務・技術職よりも大きい。

経営組織は経営責任の配分とその遂行を構造的に表わし，効率的な企業運営の重要な手段となる。経営の組織形態の推移を見ればその構造と機能の変化をある程度把握することができよう。村田製作所の経営組織を会社設立直後の1952年，5本部1支社制を採用した1972年，村田昭が社長を退任する年の1990年時点についてそれぞれ（図-3）にまとめた。

1952年11月時点の組織は，スタッフ組織が総務部と技術部，ライン組織は製造から営業を主

表-2 村田製作所の従業員数・平均年齢・平均勤続年数の推移

項目	職種・性別	1962年度	1970年度	1980年度	1990年度	1990/1962比率	
従業員数(人)	事務・技術職	男	317	561	741	2,186	6.9
		女	133	319	335	875	6.6
	現業職	男	33	249	268	476	14.4
		女	481	440	224	263	0.5
	計		964	1,569	1,568	3,800	3.9
	グループ合計		2,165	4,655	7,957	21,540	9.9
平均年齢(歳)	事務・技術職	男	27.5	29.0	33.4	33.9	1.2
		女	22.2	21.6	24.0	26.5	1.2
	現業職	男	32.9	35.6	40.6	31.5	0.9
		女	21.0	21.5	25.9	27.3	1.3
	従業員計		23.7	26.4	31.6	31.4	1.3
	平均勤続年数(年)	事務・技術職	男	3.5	6.2	10.4	9.8
女			3.8	4.0	5.7	6.0	1.6
現業職		男	2.8	3.6	9.6	6.8	2.4
		女	3.0	4.9	8.0	8.1	2.7
従業員計			3.2	5.0	8.9	8.4	2.6

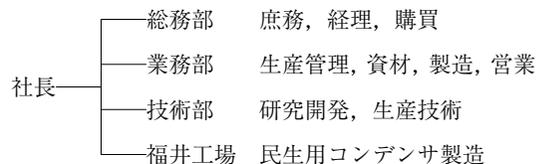
(出所) 従業員数・平均年齢・平均勤続年数は『有価証券報告書』。村田製作所の子会社を含む従業員グループ合計値は『村田製作所50年史 不思議な石ころの半世紀』の資料・年表による。比率は1990年度値÷1962年度値による倍率。

管する業務部、この他に福井県宮崎村の福井工場という簡素な体制であった。1972年11月時点では、従前の部を本部組織に統合した経営体を構築し、さらに多国籍企業に発展させるために海外経営機能を強化し、商品開発を強化するために研究開発体制を拡充して、これらを5本部1支社制とする大幅な改組がなされた。1990年3月時点の組織は、スタッフ組織が総務部以下9部門、研究開発組織として技術本部、生産支援組織の生産本部、営業組織の営業本部と海外営業部、生産の要である商品経営組織としてコンデンサ事業部以下9事業部という構造になり、この他に東京支社、八日市事業所、野洲事業所という3事業所の組織に改編された。これは、事業所(子会社)の独立採算制をとりなが

図-3 村田製作所 組織の変遷

1. 1952年11月当時の経営組織

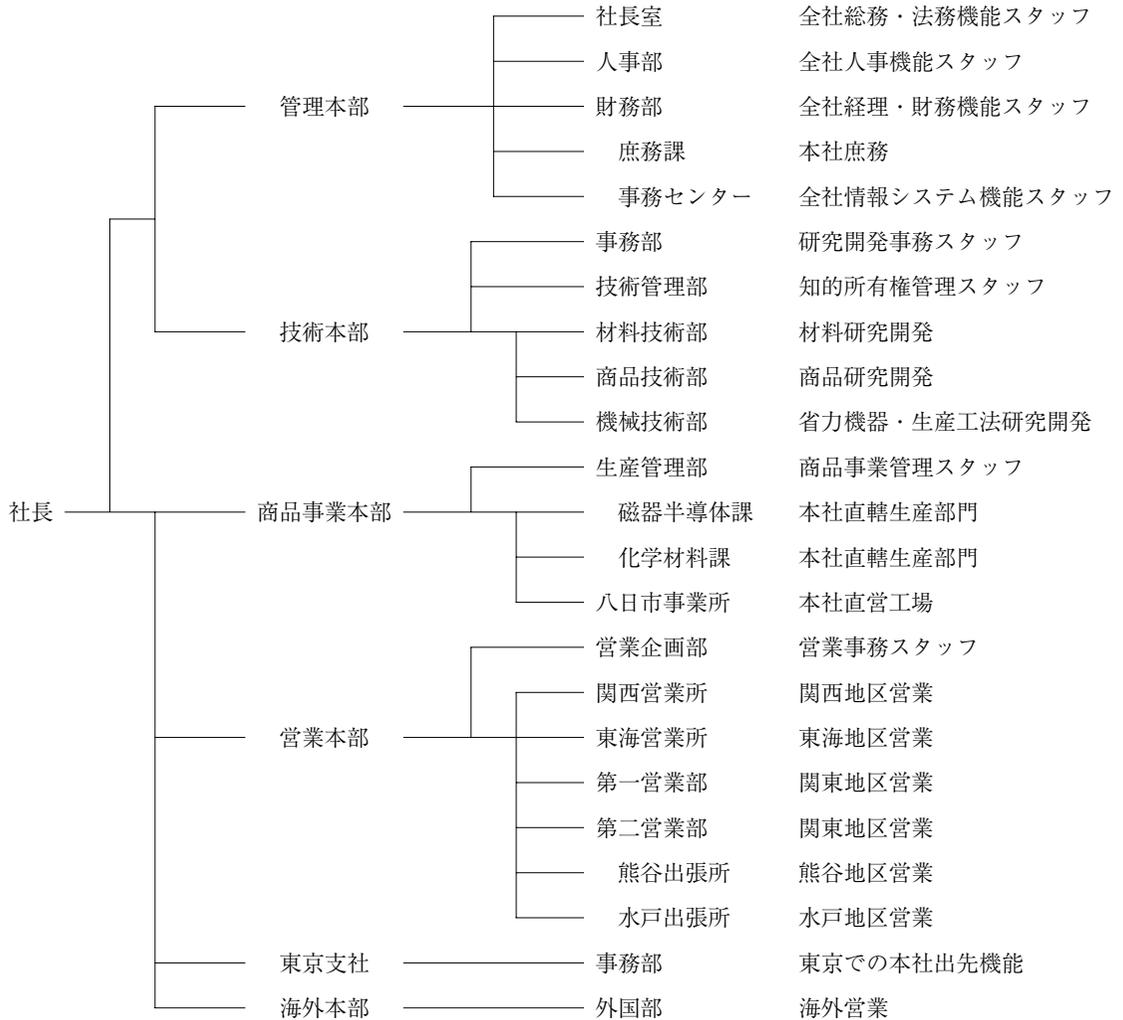
(従業員数約180名規模)



(出所) 村田製作所社内報『明るい仲間』第1号 p.29

ら製品別の事業部経営を強化し、グループ経営として本社機能(組織)が機能的に統合する「三次元マトリックス経営(組織)」への移行である²。

2. 1972年11月当時の経営組織（従業員数1,473名規模）



(出所) 村田製作所社内報『ムラタニュース』第128号

3) 人事諸制度

村田製作所は、組織改編と人員の規模拡大とともに生ずる諸問題に対応するために人事制度を整備してきたが、その中の主な人事諸制度は次の通りである³。

① 職級制度

職級制度は、能力と職種を関連させた職群に

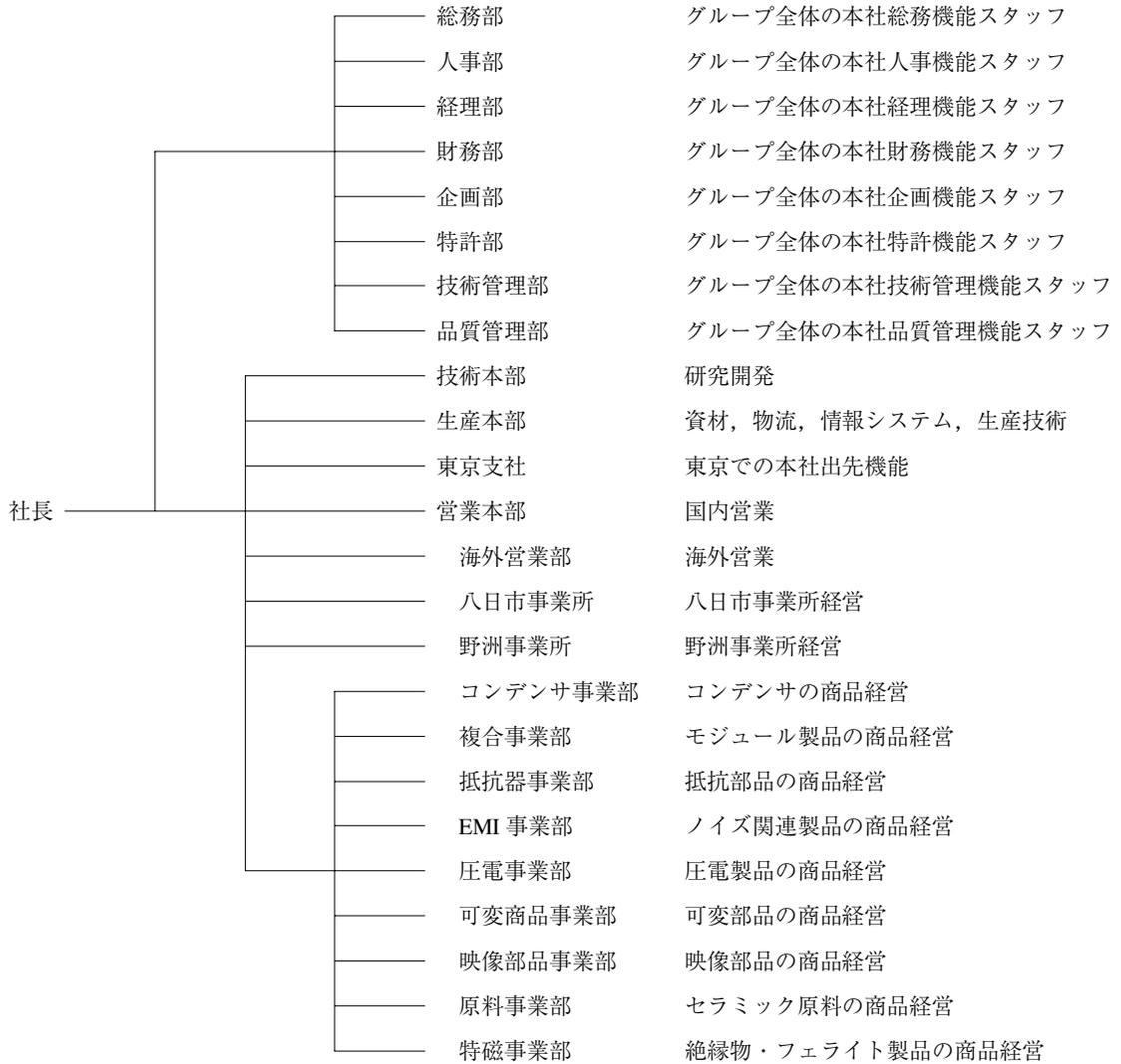
分類し、さらに職級と職務系列とを関連させているところが特徴である。1950年代の創業期から職級制度はあったが、1959年9月に職掌系列別に細分化された職級制度に整備された⁴。1963年3月には職掌系列を一般職と管理職の2系統に簡素化し、男女差を改善する職級制度に手直

² この点については猪木・西島(2007b)を参照。

³ C.E.O. オーラル・政策研究プロジェクト(2004a), C.E.O. オーラル・政策研究プロジェクト(2004b)

⁴ 1950年代当時の職級規定が保存されていないため詳細は不明であるが、1959年1月28日付総務課通達に職級制度と役職任用の対応が通知されており、1級～10級の職級が定められていたことがわかる。

3. 1990年3月当時の経営組織（従業員数3,800名規模）



（出所）村田製作所『有価証券報告書』平成2年3月期 p.12

しされた。その後1982年3月、「能力主義」に合致し、男女の処遇差を解消させる職掌系列別の新しい職級制度に改められ、昇格や人事考課、役職任免などの他の人事制度とも整合した職級制度が確立した。さらに1992年10月、職掌間の矛盾などを改善するため、職掌系列を整理統合した職級制度が生まれた⁵。これらの職級制度の変遷について主要なものを（表-4）に要約した⁶。

⁵ 1992年に改正された職級制度の職掌間の矛盾等とは、以下の3点である。①従前のL職掌が実質的に女性現業職、K職掌が男性現業職に対応して運用され、性別による差と理解されかねない問題があったため、G職掌を新設しL・K職掌を廃止。②従前のF職掌は現業監督職に対応して運用されていたが、職階と職務の混乱をなくすため、監督職の任用を事務技術職のS職掌と新設のG職掌の系列から任用するように改め、F職掌を廃止。③高専卒の格付けは技能職のT職掌のみに対応して運用されていたが、事務技術職として採用する事例が増加してきたため、高専卒者に対応する事務技術職のS職掌の職級を新設。

⁶ 村田製作所（1963a）

② 人事考課制度

人事考課には能力考課と業績考課があり、能力考課は主に昇給時の査定に、業績考課は主に賞与の査定に反映される。人事考課制度の正確なスタートの時期は不明だが1950年代から実施され、現業職を含む全従業員に対して毎月考課の査定がおこなわれ、賞与に反映されてきた。現業職クラスの1・2級にも人事考課がなされ、能力考課では1・2級は3段階評価で±7%の差があり、事務技術職の3級以上は5段階評価で±33%もの大きな考課差が設定された⁷。

1963年7月、職級制度と連動した人事考課制度が導入された。能力考課、業績考課とも5段階評価で、能力考課は金額による考課差に変更された。しかし、人事考課に対して政党色の強かった労働組合から激しい反発があった。労働組合は考課による格差が組合員間の競争をまねき団結力を破壊させるものと主張し、会社の人事考課実施に対して常に反対し続けた⁸。ま

⁷ 1950年代当時の人事考課規定が保存されていないため詳細は不明であるが、当時の人事担当者へのインタビューによれば、「毎月、人事考課票に氏名を入れ、部門に配付・回収し、これを6ヵ月毎に集計し、主に賞与に反映していた。この人事考課事務のために、人事係全体の30%位の業務負荷がかかっていた」との記録がある。

⁸ 人事考課制度に対する労働組合の考えは、1968年の定期大会議案書に、考課査定反対のたたかいとして「仕事には、それぞれ差があるから考課査定があってもよいのではないか、という組合員の素朴な意見を逆にとり、労働組合の団結を妨げるものとして利用しています。……当面、D（平均がCでDはそれより悪い考課査定）をなくすこと、幅を縮めることを重点にし撤回の方向で闘います。」と表明している。1973年の定期大会議案書には、73年春闘賃上げ要求書の中で「……職級格差拡大、考課拡大について、毎年この点が一番大きい問題となります。会社はこれらを強行することが「悪平等」をなくす道だと強弁しますが、3つの問題をはらんでいます。一つは賃金の基本原則としての生活を全く無視するものだという点です。二つは組合員の間にあたら競争と分断を持ち込むものだという点です。三つは組合員の要求を無視しているという点です。組合員の圧倒的多数は職級格差・考課をなくしていくことを望んでいます。私たちは今回の要求でもその点を明確にしています。」と主張している。さらに会社に

た、管理監督の立場にある者も人事考課に対する理解不足と部下の反発を恐れてか厳しさに欠けた考課査定をすることもあって、実施には少なからず混乱もあった。

1972年12月、それまで「客観性に欠ける」と批判の多かった点などを考慮して、職級、職務、職位毎に設定した評価要素と格付けランクに基づく合理的かつ客観的な評価システムによる新しい人事考課制度に改められた。能力考課は5段階評価で、現業職クラスの1級では±300円、事務技術職の上位者の6級では±800円の考課差である。制度改定前に比べて考課差の幅は拡大された。業績考課は5段階評価で、1級が±5%、6級が+12% - 6%の考課差で、制度改定前とはほぼ同じである。

1983年3月、職級制度の改定に合わせて、特に上位者には人事考課差をより拡大させる方向に修正された。会社が長年主張してきた「実力主義」が実現されるよう、能力ある者に相応の高い評価を、業績をあげた者に大きな評価が反映される人事考課制度への修正である。これらの人事考課制度の変遷について主なものを（表-5）に要約した⁹。

③ 役職制度

1950年代の組織図には科長、課長、工場長、所長、部長の役職が任用されていたが、その職

対して示された考課改訂に関する労働組合の見解の中に「考課制度の改訂に対して……労働組合の基本的態度は“考課は職能給、職級制、昇格制度とあいまって、生産性向上や利益向上のためのアメ・ムチ政策であり、組合員の間に無用の競争心や敵がいが心を作り出し、職場の人間関係にヒビを入れるものである“また”合理的かつ客観的に各人の職務能力・業績を評価するものではなく、会社の主観によって決められる非科学的かつ主観的なものである”ということに変わりありません。また追求の基本方針としては、考課の空洞化・骨抜きを勝ち取っていくという点も変わりありません。即ち現状より絶対に拡大させず、Dをなくさせ、考課の%や金額を縮めていくということです。……」と労働組合としての基本的な考えを主張している。

⁹ 村田製作所（1973a）、村田製作所労働組合（1963-1988）

表-4 村田製作所の職級制度の変遷

1959年9月21日適用 職級制度

職種	職級	職務内容	補足・例示	初任格付
製造職	1級	一般作業		中学卒女性
	2級	上級作業（作業指導者）	班長，守衛	中学卒男性
	3級	熟練作業（作業監督者）	特殊作業，技能作業	
	4級	特別作業（上級監督者）	監督力のある高度技能者	
事務技術職	1級	一般事務技術		高校卒女性
	2級	中級事務技術		短大卒女性
	3級	上級事務技術		高校卒男性
	4級	特別事務技術		大学卒女性
	5級	専門事務技術	係長相当職掌の見習	大学卒男性
専門職	1級	専門事務技術（係長相当）	業務・技術指導	
	2級	専門事務技術（課長補相当）	業務・技術管理補助	
	3級	高度専門事務技術（課長相当）	業務・技術管理	
	4級	高度専門事務技術（部次長相当）	経営管理補助	
	5級	高度専門事務技術（部長相当）	経営管理補助	

(出所) 村田製作所『アカルイナカマ』ナガオカパン117号 1963年3月等をベースに作成

1982年3月20日適用 職級制度

職掌	職級	職務内容	補足・例示	初任格付	
L系列	L1	直接作業・事務作業職	上司の指導，指示のもと定型業務を処理	中学卒	
	L2		経験の範囲の自己判断で定型業務を処理	高校卒	
	L3A		経験を応用し自己判断で定型業務を処理	短大卒	
	L3B		下位職級を指導し高度な定型業務を処理		
K系列	K1	負荷の高い直接作業職	上司の指導，指示のもと定型業務を処理	高校卒	
	K2		経験の範囲で自己判断で定型業務を処理	高専卒	
	K3		経験を応用し自己判断で定型業務を処理		
	K4		下位職級を指導し高度な定型業務を処理		
	K5		職長職を担いより高度な定型業務を処理		
F・T系列	F1	T1	F：現業監督職 T：技能職	基礎的専門スキルで業務を処理	高専卒
	F2A	T2A		経験による専門スキルで業務を処理	大学卒
	F2B	T2B		より深い経験の専門スキルで業務を処理	大学院卒
	F3A	T3A		実務経験の専門スキルで非定型業務を処理	
	F3B	T3B		より実務経験の専門スキルで非定型業務を処理	
	F4A	T4A		周辺業務を含む専門スキルで業務を処理	
	F4B	T4B		広汎な周辺業務を含む専門スキルで業務を処理	
S系列	S1A	事務・技術職	上司の指導，指示のもと定常業務を処理	大学卒	
	S1B		上司の包括的指示のもと定常業務を処理	大学院卒	
	S2A		自己判断で折衝を伴う業務を処理		
	S2B		自己判断で折衝を伴うより複雑な業務を処理		
	S3A		高度な判断力で重要な折衝を伴う業務を処理		
	S3B		高度な判断力で最重要な折衝を伴う業務を処理		

(出所) 村田製作所労働組合『第20回定期大会議案書』1982年8月等をベースに作成

(注記) ① 職務内容は，規定で定められた用語ではないが，理解しやすくするために参考として記載している。

② 補足・例示は，規定された内容を簡略化して編集している。

③ 管理職以上の職級は，別の職級制度による。

位の性格の詳細は不明である。1963年3月、部長、部長事務取扱、工場長、所長、次長、課長、課長事務取扱、課長代理、課長補佐、係長などの職位と任用を定めた役職任免基準が整備され、係長以下にも役職手当が支給されるようになった。1968年12月、技術革新の急速な進展によって専門的な知識、技能、経験などの高度な能力を持つ専門役職者の重要度が高まってきた。専門役職には従前からの管理役職（部長、課長等）に見合う役職や役職手当がなかったため、専門役職の人材の育成と待遇の改善を図るため、管理役職と別系列の参事、調査役、調査役補、主査、主査補などの専門役職制度が導入された。1973年3月、専門役職に求められる職能をさらに強化・充実させるため、専門役職として必要な知識・能力の基準を明確にし、研究開発系、事務技術系、営業系、技能系の4系統別の4階層に専門役職を体系化した専門役職制度の充実が図られた¹⁰。

2-2 人材の確保

1) 従業員の採用

子会社を含む村田グループの従業員数は、1960年前後に急増している。1960年の新卒採用は大学卒が24名、高校卒が90名、中学卒が100名強であった。この年の大学卒の採用が特に多かったのは、白黒テレビ用コンデンサの増産に備え、管理・監督者を強化するためであった。当時、現業部門労働者の採用は中学卒が中心であったが、「金の卵」と呼ばれるほどの売り手市場であったため、求人しても応募が少なく、コンデンサの受注増大に必要な人数を確保することは極めて困難な状況であった。新規中卒労働者の確保が難しくなったため、その対策として高校卒を採用するとともに、毎月積極的に中途採用に取り組んだ。しかし中途採用者の定着度が低く、採用と配属先の現場は日々従業員の

確保で混乱が続いた。中途採用者の採用時の資格は臨時員であり、一定期間後に社員登用試験を受けて合格しなければ社員になれないという待遇面で不利なこともあって、定着度が悪かった。現業部門の作業員の確保ができなくなったことは、その後、生産部門を地方へ移していくことの要因ともなった。

1960年頃は、経済的な事情で高校や大学への進学を断念して就職し、働きながら夜間の高校や大学に通った者が、企業内で仕事を遂行していく中で力が認められて管理・監督職に登用されるということも少なくなかった。村田製作所では、1961年当時、現役を含む夜学生出身者数は村田グループ全体で146名、全社従業員に占める割合は7.7%、夜学生のうち高校生が89%で11%が大学生であった。夜学出身者146名の処遇は管理職に3名、事務技術職23名、残る120名は現業職であるが106名は現役の夜学生である¹¹。

夜学生に対しては、学校の授業に差し支えぬよう当時の終業時刻は午後4時と早く、残業はできる限りさせぬよう留意し、さらに卒業後は昇格試験をおこない、合格者は昼間卒業者と全く同等に扱い、夜学生に対して勉学の奨励と援助をした。また、村田製作所では理工系大学生の確保が難しい状況もあって、工業高校卒業者を地元だけでなく他府県からも採用し、研究開発の技術補助、設備保全、品質検査、技能工など、大学卒技術者を補完する人材に活用、さらに有能な者は大学卒技術者と同等に任用して活躍の場を与えている。

2) 幹部要員の採用

会社設立前から村田製作所は、幹部要員の採用を積極的に進めている。無名の中小企業にとって大学技術系卒業者を確保することは極めて

¹¹ 夜学生（出身者を含む）の男女別比率は男性54%、女性46%で女性の夜学生の比率が比較的高い。各事業所別の夜学生の人数は、村田製作所と村田技術研究所が71名、福井地区子会社が47名、山科地区子会社が28名である。（村田製作所（1961c））

¹⁰ 村田製作所（1973b）

表-5 村田製作所 人事考課制度の変遷

1963年実施の人事考課

職級	能力考課	業績考課
1.2級	3段階評価 ±7%	5段階評価 ±10%
3級以上	5段階評価 ±33%	5段階評価 ±10%

(出所) 村田製作所労働組合『第1回定期大会議案書』1963年10月

1968年実施の人事考課

職級	能力考課	業績考課
1・2級	5段階評価 ±100円	5段階評価 ±5%
3・4級	5段階評価 ±300円	5段階評価 +10% - 5%
5級	5段階評価 ±500円	5段階評価 +10% - 5%
専門職1級	5段階評価 ±800円	5段階評価 +12% - 6%

(出所) 村田製作所労働組合『第6回定期大会議案書』1968年9月

1978年実施の人事考課

職級	能力考課	業績考課
1級	5段階評価 ±300円	5段階評価 ±5%
2級	5段階評価 ±400円	5段階評価 ±5%
3級	5段階評価 ±500円	5段階評価 +10% - 5%
4級	5段階評価 ±600円	5段階評価 +10% - 5%
5級	5段階評価 ±700円	5段階評価 +10% - 5%
6級	5段階評価 ±800円	5段階評価 +12% - 6%

(出所) 村田製作所労働組合『第16回定期大会議案書』1978年9月

1983年実施の人事考課

職級	能力考課	業績考課
L1	5段階評価 + 800 - 400円	4段階評価 ±5%
L2, K1	5段階評価 +1,000 - 500円	4段階評価 ±5%
L3, K2-K3	5段階評価 +1,200 - 600円	4段階評価 +10% - 5%
K4-K5, S1	5段階評価 +1,600 - 800円	4段階評価 +10% - 5%
S2	5段階評価 +2,000 - 1,000円	4段階評価 +10% - 5%
S3	5段階評価 +2,600 - 1,300円	4段階評価 +12% - 6%

(出所) 村田製作所労働組合『第21回定期大会議案書』1983年8月
F・T系列は紙面の関係から省略した。

(注記) 能力考課は主に昇給査定時、業績考課は主に賞与査定時に適用される。

表-6 主な幹部要員の採用

入社年	主な幹部要員 (学歴, 役員時の役職)
1949	岡崎清 (京都大学, 常務)
1950	佐份利治 (京都大学, 技術管理部長)
1952	脇野喜久男 (大阪大学, 専務)
1953	山田和馬 (京都工芸繊維大学, 品質管理部長)
1955	村田治 (京都工芸繊維大学中退, 会長), 藤島啓 (京都大学, 専務), 村田和夫 (同志社大学, 専務)
1957	山村和夫 (同志社大学, 副社長)
1958	泉谷裕 (神戸大学, 副社長), 笠次徹 (同志社大学, 技術開発本部副本部長), 西川敏夫 (金沢大学, 技術開発本部副本部長)
1959	小林隆 (事業部長)
1960	今村英二 (福井大学, 専務), 宮本欽司 (大阪府立大学, 営業本部副本部長), 笈流石 (金沢大学, 事業部長), 松居修 (大阪市立大学, 総務部長), 森川幸二 (大阪府立大学, アセアン統括部長)

(出所) 村田製作所 (1995) p.270, 村田製作所『有価証券報告書』

て困難で、社長の村田昭みずから大学を訪問して卒業生の採用に回ったこともあった。村田昭が京都大学工学部の阿部清教授、田中哲郎教授と研究上の協力関係にあったことは、教授の紹介を通じて京都大学から優秀な技術系新卒者を採用することにつながった。さらに、当時は「なべ底景気」の不況から就職難で大学新卒者の大手企業への就職が難しく、弱小の村田製作所に応募者があって採用できたという幸運もあった。この時期に採用された大卒者たちは、入社後に大学の後輩たちの確保に協力し、さらに後に多くの者が経営幹部に成長していったのである。創業から1960年頃までに大学を卒業して入社し、後に役員となった人たちは(表-6)のとおりである。幹部要員の採用を充実させるため、1957年から大学新卒者の定期採用を開始し、毎年多くの大卒者を採用することができた。

その後、1979年の第2次オイルショックの後、1980年頃から電子機器の多機能・複合・軽薄短小化が進み、さらに高周波化分野の市場も生まれ、低迷から脱して成長が再び始まり、この景気回復で人材の確保が必要となった。1976

年のCBトランシーバーブームの超繁忙期に大学卒技術者の不足を経験したこともあって、1980年から大学新卒者の大量採用が開始された。1976年以降の大学卒の採用内容を(表-7)に要約する。

近年、正社員である従業員、契約期間のあるパート・臨時員の採用の他に、派遣社員による人材の確保が増加してきている。海外の安い賃金に対抗し、さらに激しい需給変動に対応するため、より安い賃金で雇用がフレキシブルな人材の確保が求められるという経営環境の変化によるものである。しかし、長期的な企業の成長・発展にはノウハウの開発と改善、技能の習得と習熟、ノウハウと技能の機密の保持と流出防止の徹底、さらに後継者への伝承が必要不可欠である。これらは人材が鍵であり、長期の雇用による安定した人材の確保なくしては成長は維持できない。今後これらの非正規社員の増加が経営において大きな課題となることを、早くから村田昭は指摘している¹²。

¹² C.E.O. オーラル・政策研究プロジェクト (2004a), C.E.O. オーラル・政策研究プロジェクト (2004b)

表-7 1976年以降の大学卒と高専卒の大量採用状況（単位：名）

採用年	大学卒	高専卒	採用年	大学卒	高専卒
1976	17	2	1982	99	13
1977	33	6	1983	99	13
1978	33	2	1984	172	20
1979	45	1	1985	248	25
1980	55	5	1986	270	23
1981	76	5	1987	287	21

（出所）村田製作所（1995） p.156

3. 賃金と労働条件

村田昭は政策研究大学院大学の研究プロジェクト「オーラルヒストリー」の中で「昔は部品メーカーの賃金はセットメーカーに比べて30%程度低かった」と語っている¹³。部品メーカーの格差賃金について、村田は早い時期から電機大手メーカーの水準を目指すことを公言し、初任給や賃上げをおこなってきた。1960年代から70年代にかけて、村田製作所労働組合が化学同盟に加盟した関係から化学業界の相場が取り上げられたが、その時でも電機大手メーカー並みの金額を意識した賃金設定が行われていた。特に、当時から電機大手メーカーの中で松下電器産業は一步抜き出しており、常に労使双方にとって賃金水準引き上げの目標となる存在であった。長年にわたり労使対立が続き、労働争議が日常のように繰り返されることを経営上の重大な危機と考えた村田昭は、1975年、「セットメーカー並の賃金にするから恒常化しているストライキをやめて労使関係を正常化したい」と提案したところ、労働組合員の中からも同様な危機感をもっていた人たちがおり、ようやく安定した労使関係を築くことができた。この労使の対立の原因ともなってきた賃金と労働条件を見てみよう。

3-1 賃金

村田製作所の人事制度の基本は、職務遂行能力とその成果に応じて処遇すべきであるとする、いわゆる「実力主義」の考え方をとってきた¹⁴。賃金制度においても、1959年9月に制定された職級制度と同時に導入された賃金体系はいわゆる「職能給化」を志向したものであった。それ以前からの賃金に対する考え方は、基本給、年齢給、勤続給、能力給および家族手当をもって構成されるとするものであった。さらに、賃金の支払いは日給月給制といわれるもので、これは賃金は日給額で決め実働した日給分を月給として支払うというものである。しかし、会社が志向する職能給に対し、その後に関係なく生活に必要な賃金を要求するという考えであった。激しい労使交渉と争議の結果、職能給とはかけ離れた年代別加算などが組み込まれた結果、年功的で能力や業績による格差の比較的小さい賃金体系に変容してしまった。ようやく労使関係が正常化した1982年3月、能力主義に基づく職級制度とも整合する新しい賃金制度に改められ、今までの生活給的な要素を減らし、能力と業績に見合った給与体系に移行し

¹³ C.E.O. オーラル・政策研究プロジェクト（2004a）、
C.E.O. オーラル・政策研究プロジェクト（2004b）

¹⁴ 村田製作所（1961a）

た。

1) 賃金体系

村田製作所の賃金体系の変化は、1959年から1981年まで、1982年から1998年まで、1999年以降の3段階に大きく分けて考察するのが適当であろう。

1959年～1981年の賃金体系：基本給は職能給のみで構成し、昇給は定期昇給とベースアップとが一体化された形で、毎春に労使交渉によって決定していた。そのため明確に定期昇給分とベースアップ分とが区分できないが、職級、性別、年齢、人事考課により昇給額が定められた。1969年、年齢階層（年代）別に定額を加算する年代別加算が導入される。1970年に女性従業員にも適用されたが、男女の格差は拡大した。1978年になり男女別加算は廃止された。

1982年～1998年の賃金体系：従前の能力要素と年齢要素が混在して曖昧さがあつた職能給を一定基準に基づく基本給体系に改めた。「実力主義」を志向し、定期昇給制度を導入、能力主義ではあるが生活保障の要素を一部残し年齢給を設けた。

① 基本給は職能給と職能加給と年齢給とで構成する。

② 職能給の定期昇給テーブルと年齢給テーブルを定めて昇給ルールを明確にする。

これにより毎年の賃上げ交渉はベースアップと各職級間の配分の議論と調整に集中することになった。

③ 職能給は職能資格制度に基づき職級別の職能レベルを勘案して決定する。

昇給は職級別に最低限度額と滞留年数別に昇給額を定め、同一職級における滞留年数に応じて逡減させる。

④ 年齢給は各年代における生計費などを考慮して年齢別の定額を決定する。

⑤ 職能加給は毎年度の能力考課の評定結果に応じて加給額を決定する。

1999年以降の賃金体系：大学卒以上の事務・

技術職と高等専門学校卒の技能職について基本給体系を改め、能力と成果をより強く反映した制度に改めた。（ただし、短大と高校卒の事務・作業職については従前の基本給体系を継続する。）

① 年齢給を廃止し、職級毎に一定額を職能基本給として設定する。

② 基本給は職能給と職能加給と職能基本給とで構成する。

③ 職能給の定期昇給テーブルについて、滞留年数の刻みを細分化し、滞留年数が短い場合は額を高く、長い場合は額を低く設定し、長期滞留の場合は定昇額をゼロとする。

④ 職能加給への能力考課の反映を強める。

2) 賃金の推移

村田製作所の平均給与月額の推移を（表-8）にまとめた。事務・技術職の男性と女性、現業職の男性と女性、その合計の平均給与月額の推移である。大卒男性の賃金水準にはほぼ相当する事務・技術職男性の平均給与月額は1962年が25,010円、1990年では364,054円となり、14.5倍に上昇した。高校・短大卒女性の賃金水準にはほぼ相当する現業職女性の平均給与月額は1962年が13,620円、1990年では182,387円となり、13.4倍である。平均給与月額は平均年齢をはじめとする労働力の構成の差などもあって単純に比較することは問題があるが、学歴差や性別差による大きな昇給率の差はなく、企業の成長と発展にあわせて賃金が上昇してきたといえよう。

村田製作所とセットメーカーとの賃金の比較は（表-8）のとおりである。この表から、村田昭が「セットメーカーと部品メーカーには賃金差があり、セットメーカー並の賃金にする」と表明したことが実行されたか否かを（労働力構成を考慮しないで）一応検証することができる。1970年の平均給与月額で比較してみると、村田製作所が100の給与水準として松下電器は116、日立製作所115、東芝109、日本電気110で

表-8 電子業界企業の平均給与月額推移・給与水準比較

項目	社名	職種・性別	1962年度	1970年度	1975年度	1980年度	1990年度	
平均給与月額(円)	村田製作所	事務・技術職	男	25,010	70,519	185,090	269,880	364,054
			女	16,940	38,148	94,350	126,140	182,145
		現業職	男	17,670	63,598	189,800	255,790	277,009
			女	13,620	37,355	100,010	134,780	182,387
		従業員 計		17,850	53,539	151,990	217,470	298,690
	松下	従業員 計			62,078	152,106	230,253	367,929
	日立	従業員 計			61,775	132,667	225,700	354,091
	東芝	従業員 計			58,400	144,100	233,800	369,700
	日電	従業員 計			59,067	132,888	220,985	335,043
給与水準比較	村田製作所	従業員 計		100	100	100	100	100
	松下	従業員 計			116	100	106	123
	日立	従業員 計			115	87	104	119
	東芝	従業員 計			109	95	108	124
	日電	従業員 計			110	87	102	112

(出所) 平均給与月額は各社の『有価証券報告書』による。(松下・日立・東芝・日電の1962年度値は不明)
給与水準比較は村田製作所を100として比較。

あった。村田昭がセットメーカー並の賃金にすると表明した1975年の平均給与月額の水準は村田製作所100に対して、松下電器100、日立製作所87、東芝95、日本電気87と賃金格差はほぼ解消されたといえよう。その後1980年度以降は村田製作所とセットメーカーとの平均給与月額の差が広がる傾向にあるが、これには村田製作所とセットメーカーの平均年齢や勤続年数等の条件に差異があるため単純な比較はできない。1980年度以降セットメーカー各社の平均年齢と平均勤続年数は村田製作所に比較して高齢化・勤続の長期化の傾向がみられ、これが平均給与月額が高くなっているひとつの要因と考えられる。

3) 賞与

村田製作所の賞与は、年間に夏と冬、二度別々に労使交渉によって決定し支給されてきたが、労働組合が電機労連に加盟した後の1980年

冬の賞与から、いわゆる「年間方式」に変わった。「年間方式」とは、例で示せば1980年の冬と1981年の夏の賞与を年間の賞与額として決定し、支給時期は夏と冬に分ける方式である。この村田製作所の賞与支給額の推移とセットメーカーの松下電器産業と日立製作所の賞与支給額を比較したのが(表-9)である。松下と日立のデータが揃わず正確な比較は難しい。しかし村田昭が労使関係の正常化を願って大手セットメーカー並みの賃金にすると表明した1975年以降、セットメーカーとの賞与支給額の差は小さくなっていることがわかる。

4) 初任給

村田製作所の初任給は大学卒、高等専門卒、短大卒、高校卒、中学卒、さらに1977年頃までは男女別に決められていた。一部データが欠落しているが、毎年の初任給の推移を(表-9)に賞与支給額と併せて示した。初任給は、同業他

表-9 電子業界企業 賞与支給比較・村田製作所初任給推移

項目	区分	1965年度	1970年度	1975年度	1980年度	1985年度	1990年度	
賞与支給比較(円)	村田製作所	夏		114,880	205,600	409,000	539,635	580,368
		冬	43,800	125,600	245,600	429,300	526,436	619,263
	松下	夏		143,000		461,000		
		冬			325,000	495,500		
	日立	夏				420,428		
		冬			284,320	447,959		
村田製作所 初任給推移(円)	大学卒	27,000		85,000	115,000	143,000	174,000	
	短大卒			76,000	102,000	116,500	140,000	
	高校卒	17,000		67,000	90,000	108,500	130,500	
	中学卒	13,400		60,000	79,000	94,000	113,000	

(出所) 電子業界企業の賞与支給額・村田製作所の初任給額は村田製作所労働組合『定期大会議案書』による。

初任給の値は、大学卒は大卒男性、短大卒は短大卒女性、高校卒は高卒女性、中学卒は中卒女性の初任給を適用(1970年度以前の初任給には男女差があった)。空欄部分は該当するデータがなく不明。

社のデータが利用できないので比較できていないが、世間相場から適正な水準で決められたものであろう。世間相場から低い初任給では有能な人材の採用が困難となり、高すぎれば給与水準が上昇して経営を苦しめる。大卒初任給は1963年の20,000円から1992年には190,000円と9.5倍に上昇し、高卒初任給では13,400円が144,000円と10.7倍に増額している。消費者物価指数は、1963年を1.0として1992年を比較してみると4.3であるが、初任給は実質で2倍以上に上昇したことになる。

5) 各種手当と福利厚生

各種手当は、対費用効果の高い現物給与として生まれ変化してきた。村田製作所の現在の各種手当の中で、住宅手当と扶養家族手当(家族手当)が、増額されてきた点を(表-10)にまとめた。家族手当と住宅手当は、物価上昇による生活保障として労働組合の強い要求を受けて、ほぼ毎年増額されている。第1扶養者(妻)の家族手当を見てみると、1965年は1,000円であったが、20年後の1985年では毎年の増額の結果14,800円に増えている。福利厚生の一部

となる住宅手当は、1965年は1,500円であったが、1985年には15,000円と名目額で10倍の増額になった。村田製作所の各種手当は、会社の業績とは関係なく生活保障として増額を強く主張する労働組合の影響により、1960年代半ばから待遇面の改善が大きく進んだといえよう。

各種手当に含まれるが、有給休暇や産前産後休暇などの休暇増、さらに時間外勤務手当の割増、交替勤務手当などの特別勤務手当の増額についても、早くから労使の交渉テーマとして取り上げられ増額されてきた歴史がある。

福利厚生は、従業員の働きやすい環境の提供を通じて、労働生産性を高め、有能な人材の確保を目的として、村田製作所では(図-11)のような福利厚生制度が実施されている。ここでは財産形成、住居補助、健康・安全衛生の面に絞って説明する。

① 財産形成

村田製作所の従業員の財産形成として会社が支援し関係しているものには、従業員持株会と企業年金基金がある。従業員持株会は1970年9月、従業員の帰属意識を促し、安定株主として

表-10 電子業界企業 賃上げ比較・村田製作所各種手当推移

項目	区分	1965年度	1970年度	1975年度	1980年度	1985年度	1990年度
賃上げ比較 (円)	村田製作所	3,440	8,630	12,488	11,726	9,790	11,863
	松下		9,160	12,272	12,340	10,845	
	日立		8,511	9,509	11,173	10,815	
	東芝				11,171	11,152	
	日電				10,563	10,494	
村田製作所 各種手当推移(円)	家族手当	1,000	3,000	6,500	11,000	14,800	
	住宅手当	1,500	4,000	9,000	14,500	15,000	

(出所) 電子業界企業の賃上げ額・村田製作所の各種手当額は村田製作所労働組合『定期大会議案書』による。空欄部分は該当するデータがなく不明。賃上げ額は定期昇給と手当は正を含む平均金額。家族手当は第1扶養者(妻)に適用される金額、住宅手当は所帯主に適用される金額。

会社を支えてもらい、さらに従業員の財産作りを援助することを目的として設立された。持株会に入ると毎月1口1千円単位で株式を購入でき、会社が奨励金として5%を補助する制度である。村田製作所の株価は1970年では160~580円で、その後安値の時もあったが総じて高値へ推移してきた。持株会は安定した株価による資産形成と高い配当から従業員の財産形成を支えている¹⁵。

企業年金基金は、1968年7月に厚生年金基金として発足した。年金基金設立の目的は厚生年金の一部を国に代わって運用し、運用益を厚生年金加入者に還元させようとするものである。その後2004年1月、代行部分の運用を国に返還し、企業年金基金と名称を変更した。この企業年金基金は退職金の年金化の運用組織として資金運用の成果が求められ、従業員の財産形成に大きな責任を持つ存在となっている。

② 住居補助

村田製作所の住居補助に関しては、社宅・寮、管理住宅、住宅資金融資制度、家賃補助制度などがあるが、社宅と寮は地元採用でない従業員で一定の条件を満たす場合、独身者には

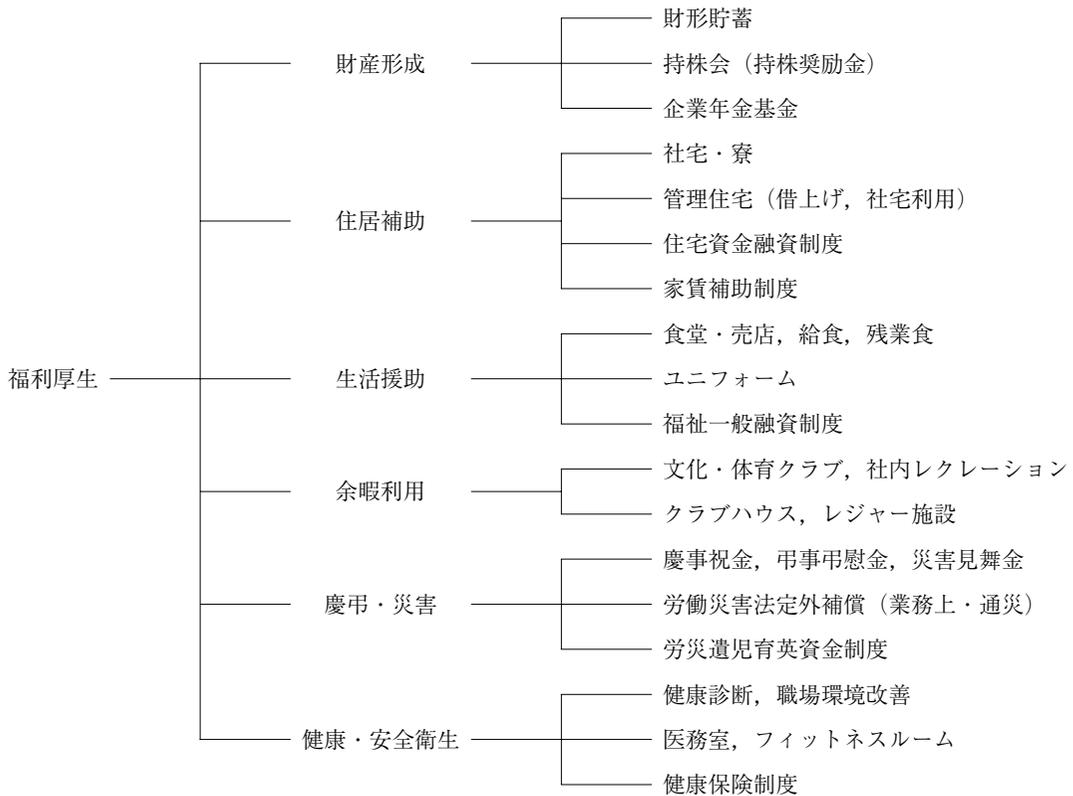
寮、既婚者には社宅を会社が割安な家賃で提供する制度である。野洲事業所の設立時に、多くの大卒技術者の野洲への移動を必要としたため、社有の若年既婚者用社宅と独身寮が次々と建設された。従来の社宅・寮は借家が多く住環境には不十分な面があったが、これによって快適な住環境に改善された。管理住宅は持ち家のある従業員が通勤圏外へ異動する場合、会社が持ち家を借上げ、借上げた家を社宅として他の従業員に提供し、従業員が帰任した際は借上げ時の状態に修復して返却する制度である。住宅資金融資制度には財形住宅資金融資、年金転貸融資、福祉一般融資があり、従業員の住宅資金の借入れを会社が支援する制度である。

③ 健康・安全衛生

村田製作所の従業員の健康と安全衛生に係るものには、健康保険組合がある。健康保険組合は1963年6月、政府管掌健康保険組合から村田製作所健康保険組合として設立され、従業員への独自の医療サービスをおこない支援しようとするものである。設立後の一時期、多くの高額療養者が増え健康保険財政が苦境になった時期もあったが、従業員への健康づくりと医療の受診に貢献してきた¹⁶。

¹⁵ 村田製作所 (1970)

図-11 福利厚生制度



(出所) 村田製作所 (1978)

3-2 労働時間と定年

1) 労働時間短縮

労働時間の短縮については、1962年のILOによる週40時間制の勧告を契機として、1965年前後から労使間の中心的な課題となり議論がなされるようになった。しかし、日本では労働時間に対する考え方は、賃金に比べると労使とも重要性の認識が低かった。村田製作所における労働時間短縮への取り組みは、1961年、村田昭が「部品，材料メーカーの従業員はセットメーカーの従業員よりも良い待遇であるべきだ」さらに「能率よく働き，できるだけ多くの余暇を持って，できるだけ学習し勉強しよう」と述べ

た年頭社長方針が起点となってスタートした。将来の週40時間を志向し，これを実現すべく第1段階として，1961年にいち早く週45時間制から週43.5時間制を実施した¹⁷。

さらに時短をすすめるための第2段階として，1966年7月，電子部品業界では最初の隔週土曜休日制（7月，8月は毎週土曜休日制）を実施した。ちなみに主要なセットメーカーでは三菱電機が1963年に隔週土曜休日制（1日の就業時間7.5時間を8時間に延長）を実施して以来，翌年には東芝，日立，日電，富士電機なども隔週土曜休日制を導入している。

松下電器は1965年から週休2日制を実施し

¹⁶ 村田製作所 (1963b)

¹⁷ 村田製作所 (1961b)

た。しかし、1966年になると景気回復に伴う労働力不足が生じ、電機業界の時短への取り組みが遅れ気味になった。1966年10月に三菱電機が冬季と夏季の各3ヵ月のみの変則週休2日制を実施、翌年には日立、東芝、富士電機が三菱電機と同様の変則週休2日制を採用した。松下以外の主要セットメーカーが週休2日制を導入したのは1970年になってからであった。そのような状況の中、村田製作所は1969年11月に週休2日制を実施した。電機と電子部品業界の中で松下、シャープに次ぐ早さであった¹⁸。

週休2日制の実施後も、引き続き休日の増加による時短の取り組みは続き、1984年には所定労働時間が1,900時間台を実現した。1990年代になると官民あげて実労働時間を1,800時間台にする動きが強くなった。村田製作所は1992年に「労働時間短縮プログラム」を設け、これに基づき休日の増加（93、94、95年に各1日増）を実施し、1997年には1日の所定労働時間を従前の8時間から7時間45分に短縮することで、所定労働時間が1,800時間台（1,875.5時間）の時短を実施した。

2) 定年延長

村田製作所の定年は、1969年以前は男性55歳、女性40歳（1963年に30歳から40歳に延長）であった。定年延長は、労働組合の運動の重点テーマのひとつとして毎年取り上げられていた。しかし従業員の高齢化が業務の能率を低下させ、定年延長による人員増が経営を不安定にさせる危険性も考えられ、なかなか定年延長には踏み切れなかった。しかし、社会全体で定年延長の動きが高まる中、1970年に女性の定年が40歳から45歳に延長され、1973年には男性の定年が55歳から60歳に延長された。女性の定年延長は、女性現業員の体力低下による能率悪化の恐れもあって実施が見送られてきたが、社会全体の男女間の差別解消の動きもあって、1974年

に女性の定年も60歳に引き上げられた。今日では厚生年金の支給年齢が65歳になっていくため、65歳までの雇用延長が進んでいる。

4. 集合訓練と教育

人材の育成は村田昭の強い関心事であり、早くから従業員の教育の重要性は強く意識されてきた。村田昭の教育に関する考えは、実弟の村田治が熱心に具体化を進めた。村田治は福井村田製作所の専務であった1956年、社内報の中で会社が教育を必要とするのは、第一には会社の販売方針を実行するためであり、第二は従業員の能力を引き出し社会のために役立てることであり、第三は従業員が豊かな教養を身につけ生活できるようにするためであると述べている。1985年、これらの教育に対する集大成として「教育訓練基本方針」と、その運用を定めた「教育訓練基本規定」が制定された。「基本方針」には、自己啓発の重視、上司の部下育成責任、教育訓練の重点指向、教育訓練の総合性について、「基本規定」には、教育訓練の目的、教育訓練の体系、教育訓練体系図等が定められている。この中で、教育訓練は職場内教育訓練（O.J.T）と職場外教育訓練（Off.J.T）からなると規定し、O.J.Tを教育の主要な柱のひとつと位置づけている。

4-1 OJT 以外の社内教育

1) 教育・研修

主な教育と研修についてテーマごとに見てみると、教育訓練では1958年に労働省が開発したTWI 定型訓練を導入している。このTWI 定型訓練は仕事の教え方、人の扱い方、改善の仕方の教育訓練である。1960年からは大学卒の定期採用者が多く入社してきたため、彼らを日科技連や日本規格協会主催のQCセミナーに参加させている。1968年には人事部に教育係が設けられ、社内での体系的なOff.J.Tの方式が検討さ

¹⁸ 村田製作所（1969）

表-12 村田製作所 組織・人事・勤労・教育・労働組合の歴史

暦年	会社の動き	組織・人事・勤労・教育の動き	労働組合の動き
1950	(株)村田製作所を設立		
1951			
1952		社内報「明るい仲間」を創刊	村田製作所労働組合（山科）を結成
1953		能研から科学的管理手法を導入	
1954	社是を制定		賃金遅配に対し初ストライキを決行 指名解雇に反対しストライキを決行
1955			
1956	(株)村田技術研究所を長岡町に移転		
1957		大学新卒定期採用を導入	
1958		TWI 定型訓練の教育訓練を実施	
1959		職種別職級制度を導入	
1960		社員親睦会を各事業所毎に設置 クラブハウスを長岡天神湖畔に建設	
1961	(株)村田製作所を長岡町に移転 山科工場を分離し子会社3社設立	週労働時間を45→43.5時間に短縮	村田製作所労働組合を再結成 村田技術研究所労働組合を結成
1962	村田技術研究所を村田製作所が吸収 合併、八日市工場を開設	CCS 講座の上級幹部教育を実施	
1963	株式を大阪証券取引所2部に上場 健康保険組合を設立	職級制度を改定 職級連動の人事考課制度を導入	ユニオンショップを締結
1964			
1965			「40年闘争」長期ストライキを決行
1966		隔週5日制を部品メーカーで初実施 社内報「ムラタニュース」を発刊	
1967			
1968		専門役職制度を導入 厚生年金基金を設立	
1969		週5日制を実施	
1970		女性定年を40歳から45歳に延長 村田製作所持株会が発足	
1971			
1972	5本部1支社制組織を実施		
1973		男性定年を55歳から60歳に延長 健康保険組合を設立 新任管理職研修を開始	
1974	第1回転換社債を発行	女性定年を45歳から55歳に延長	「49年闘争」長期争議を決行
1975		「大手並の賃上げを約束するから争 議はやめてほしい」と表明	
1976	シンガポール預託証券DRSを発行	社内機関誌「ジャーナルムラタ」発刊	上部団体の化学同盟を脱退
1977		年間労働時間を2000時間に短縮 生産性研修を開始	
1978	厚生年金基金の退職年金化開始		電機労連加盟を決定
1979	社是を一部改正		電気労連に加盟
1980	米国エリー社を買収		
1981			
1982		能力主義と男女差解消の職級制度に改定	労使協議会が発足
1983	商品事業部制組織を実施		
1984		年間労働時間1992時間に短縮	
1985		教育訓練基本規定を制定 技術広報誌「メタモルフォシス」発刊	
1986		女性定年を55歳から60歳に延長	労働協約を締結
1987	野洲事業所を開設		
1988	横浜開発センターを開設	完全週5日制を実施「テクニカル・ ジャーナル」を発刊	
1989		3直5交替勤務制のシフトを導入	
1990		フレックスタイム制と裁量労働制導入	
1991	社長交代		
1992		賃金・人事諸制度を改定	

(出所) 村田製作所『不思議な石ころの半世紀 村田製作所50年史』, 村田昭『不思議な石ころの歩み』, 村田製作所『社内報』

れた。

1973年には階層別研修がスタートし、役職別の階層教育を通じて管理者の意識改革に取り組んだ。1977年からは日本生産性本部の指導を得て生産性研修を開始し、管理者に生産性に対する正しい理解を身につけさせ、実践することの必要性に目覚めさせるための教育訓練が実施された。この研修によって良識のある従業員が育ち、その後の労使関係の正常化へとつながって行った。図書室の設置は1952年に始まり、1958年には技術図書室が整備され、経営トップの強い指導もあって、その後も図書室の充実が図られてきた。

2) 社内報・機関誌の発行

従業員への教育と情報交換のための社内報として、会社設立直後の1952年11月、「明るい仲間」が発行された。その後1956年に「アカリイナカマ フクイ版」、1958年「明るい仲間 技研版」、1961年に「アカリイナカマ 全社版」が発刊される。不況の度に休刊され、気回復とともに新しい社内報がということが繰り返されてきたが、現在は1966年に発刊された「ムラタニュース」が続いている。社内報以外の機関誌は、中堅幹部の認識と考えの統一を図るため、「ジャーナル・ムラタ」が1976年に発刊された。さらに社内の技術業務に必要な文献として、「ムラタ・テクニカルジャーナル」が1988年に創刊されている。創業50周年を記念して1995年には技術広報誌「メタモルフォシス」が創刊された。この「メタモルフォシス」は村田の研究開発の一端を紹介するとともに、業界で注目されている科学技術の話題を取り上げている。

4-2 人材の育成と組織の活性化

1) 小集団活動導入

組織が大きくなると、従業員は仕事に対する目的を見失いがちになり、仕事への意欲も低下し、組織の活力が失われるといった問題が生じ

る。村田製作所も1960年代から組織の活力に関する問題が顕在化するようになってきた。組織を活性化させ、仕事を通して人材の育成を図るため、1961年、小集団活動として提案制度が導入された¹⁹。さらにグループ活動による小集団活動であるQCサークル活動も1973年に実施された。QCサークル活動はQC手法を使って科学的に問題を整理し解決策をまとめる活動であるが、この活動の中で学ぶQC手法は業務の改善に必要な知識と技法である。QCサークル活動の目的は小集団活動を通じての人材の育成にある。さらに重要なことは、QCサークル活動を通じて自主的な改善活動の成果をまとめ、改善を実施していく過程で、従業員の経営への参加の意識を育て、仕事への意欲を増進させることも大きな目的である。このQCサークル活動もマンネリズムが進み、当初の目的が失われて形骸化したため、後に活動は中止された。その後、「社是実践運動」や「総合力結集の会」、さらに「21世紀に向けての成長のための目標の設定プロジェクト(MR21)」など、形を変えて組織活性化方法は模索され続けている。

2) 国内外の子会社への派遣・研修

村田製作所には、村田昭の教育スタイルともいえる、新人を現場に放りこんで鍛えるという人材の育成法がある。別稿で論じたように多くの経営幹部の候補生は、まだ新人の時期に国内外の子会社に派遣され、定形的な指導もほとんどなく子会社の経営を任されるなかで、多くの失敗を通じて経営に必要な知識と感性を習得し、有能な幹部へと育っていった²⁰。今も村田製作所は子会社の設立にあたって、経営幹部候補生を現地に派遣して設立と立ち上げにあたらせ、人材の育成を兼ねた事業の遂行が実践されている。

¹⁹ 村田製作所 (1961d)

²⁰ 猪木・西島 (2007b)

5. 労働組合

村田製作所の従業員の処遇を考える場合、労働組合運動の厳しい歴史抜きには語れないといっても過言ではない。総評化学同盟に加盟した労働組合の存在は、労働条件の設定に加えて、従業員の意識に対しても大きな影響を与えた。労働組合と上部団体との関係、労使関係正常化、労働争議など、従業員の処遇に関する問題を要約しておこう。労働組合の歴史自体は、人事関係の歴史と併せて(表-12)にまとめた²¹。

5-1 争議の頻発から安定した労使関係へ

1) 五大闘争

村田製作所労働組合の闘争は、毎年、冬期一時金闘争から始まり、春闘、そして夏期一時金闘争と、三つの闘争が慣行となっていた。1973年からは、それに秋闘と春闘前段が加わり五大闘争となり、年間を通じて闘争が繰り広げられるようになった。秋闘と春闘前段は、賃金や一時金を除く労働条件の改善に取り組み、春闘は賃上げに集中して取り組む闘争である。賃金や一時金以外の労働条件の改善を賃上げや一時金と同時に起こすと、どうしても不十分となり、改善が実現できないとの反省から、闘争を5つに分けて要求を実現させようとする戦術である。その後、労使関係の正常化が実現してからは、電機労連の方針に沿って年間の一時金の要求と闘争方式になり、春闘と一時金闘争の二大闘争に変わった。

2) 40年闘争(1965年4月)

1965年4月、賃上げの会社回答を不満として組合はストライキに突入、ストは長期化し、結局26日に及ぶ大争議となった。労働組合の要求は世間相場をはるかに超える7,600円プラスアルファというもので、組合は会社の最初の回答

1,890円を不満とし、拒否した。ところが非組合員によるピケ破りや、出荷阻止に対して製品を隠して持ち出す事件が起こり、組合員の強い反発を生み、会社側の対応のまずさも重なって争議は長期化した。長期の争議を終わらせるため、会社が賃上げ3,440円に加え、諸手当の増額、生理休暇の有給化など大幅な譲歩となる回答を決断し、5月6日にストライキは終結した。この争議を村田製作所では「40年闘争」と呼ばれ、労働争議史に残るものとなった。

3) 49年闘争(1974年11月)

会社はオイル・ショック後の不況による非常事態に対処するため、70名の指名解雇を含む希望退職の募集を労働組合に提案した。労働組合はこれを不満として1974年11月18日に腕章闘争から始まった闘争は、11月25日～27日の72時間全面ストライキから一気にエスカレートし、1ヵ月を越える重点ストライキ²²となった。そして、事業活動が実質ストップするという異常事態が発生した。この争議は経済的な賃上げ闘争とは全く異なる「雇用を守る」闘争で、裁判所への提訴など争議の決着には時間を要した。会社の粘り強い交渉によって、翌年8月13日、労使双方が希望退職者9名の職場復帰を認め、訴訟取り下げに合意、ようやく争議は終結した。この争議を村田製作所では「49年闘争」と呼び、労使関係の正常化のキッカケとなる歴史的な労働争議であった。

5-2 上部団体との関係と労使関係正常化

1) 労働組合の結成

ラジオブームと朝鮮戦争特需によって急激に

²² 重点ストライキとは、ストライキによる賃金カットの組合員への負担を軽減させるための闘争戦術で、業務のカナメとなる職場の組合員を指名してストライキに入り、他の一般組合員はストライキに参加せず就労する闘争である。業務のカナメとなる職場や作業者が業務を放棄してしまうため、実質的に全体の作業が停止してしまう。長期に闘争を継続させるために、賃金カットの負担を少なくしてストライキの実質効果をあげる闘争である。

²¹ 村田製作所労働組合(1963-1988)

事業規模が拡大し、人員も膨れ上がった1952年の11月に、村田製作所の労働組合は結成された。昭和29年（1954）不況の時には、資金繰りの悪化から給料の遅配が始まり、これを不満として1954年3月、初のストライキが決行された。さらに経営危機を打開するため、会社が指名解雇を発表したところ、労働組合の猛反発をまねいて再ストライキが決行された。村田昭が事態の収拾に努めた結果、希望退職の募集の線で解決がまとまり争議は収拾した。

その後は労使間の問題も特段なく、労働組合は実質的に休眠状態に入ってしまった。ところが白黒テレビブームで始まった頃、村田技術研究所がある長岡町の乙訓地域は革新支持者の多い地域で、その地域の最左翼の労働組合から支援を受け、1961年3月には山科に本社がある村田製作所に、4月には村田技術研究所にもそれぞれ労働組合が結成された。過激な活動家からの指導で結成された労働組合は、共産党系が執行部の主導権を取った。1976年に上部団体の化学同盟を脱退して労使関係が正常化されるまでの長い期間、村田製作所では労使が激しく対立する労働運動が展開される。

2) 化学同盟への加盟と脱退の試み

村田製作所の労働組合は、結成後の早い時期に総評傘下の化学同盟に加盟した。京都の化学同盟は執行部が共産党系の闘争志向の強い上部団体である。化学同盟の指導を受けた村田製作所労働組合は、労使対立の闘争至上主義活動をおこなった。

労働組合の中には、闘争至上主義の活動が強い長岡支部と、労働組合の左傾化に批判的な穏健派が多い八日市支部があった。八日市工場の規模拡大とともに、次第に八日市支部の組合員が増え、相対的に良識派の勢力が大きくなってきた。さらに1970年頃、労働組合の専従書記長に元ベ平連活動家が選ばれ、彼の影響を受けた反共産党系のグループや良識派が結集し、化学同盟からの脱退を試みたが化学同盟本部からの

切り崩しを受け、脱退は失敗に終わった。

3) 労使関係正常化の取り組み

昭和49年の大争議は村田昭（当時社長）の危機意識を生み、管理職に対して「労働組合問題をよそ事とせず、もっと日常の中で部下とのコミュニケーションを図り、部下を指導せよ」と諭した。これを受けて人事部が「総合力結集の会」を開き、経営の現状認識と考え方、中堅幹部に求めること等を討議し、その中であるべき労使関係についての理解を深める取り組みがなされた。すでに述べたように、1975年の年頭方針の中で村田昭が「この非常時、春闘をやっている余裕はない。セットメーカー並の賃金にするから恒常化しているストライキをやめて労使関係を正常化したい」と訴え、これに呼応した良識派の行動もあってストライキなしの春闘が実現した。この時以来30数年間、村田製作所からストライキ闘争は消えた。これがその後の労使関係の正常化へと向かう契機となった。

4) 電機労連への加盟

職場の代議員の選出で良識派が支持を増やし、1976年の定期大会で化学同盟の脱退が圧倒的多数で可決され、労使関係正常化の第一歩が踏み出された。良識派の勢力拡大とともに、1978年の定期大会で電機労連の加盟を決定し、翌年電機労連への加盟が認められた。1979年の定期大会では労働組合中央執行委員長に良識派が就任、1983年の定期大会では中央執行委員から共産党系が消え、イデオロギー上の労使対立の歴史に幕が下りた。

5) 労使協議会の発足

労働組合と会社との話し合いは、労働組合が結成されて以来、団体交渉を通じて行われてきたが、その後、労使対立の関係から協調関係に変わり、相互信頼に基づく新しい労使関係の時代になった。お互いがパートナーとして話し合いによって相互理解を深め、生産性の向上を図り、会社の発展ならびに従業員の生活の安定と向上を実現することを目的として、1982年6月

14日、労使協議会が発足した。労使協議会は労使各8名の代表委員で構成され、会社からは社長以下8名、労働組合から委員長以下8名が選ばれ、経営方針や業績、福利厚生や安全衛生の方針や計画など、団体交渉では取り上げられない問題を話し合う協議会がスタートした²³。

労使関係の正常化が進展する中、長年の労使間の懸案事項であった労使関係のルールである労働協約が、1986年12月に締結された。労働協約の内容は、労使双方が代表を出して討議し、調整し、組合内部では組合員の理解と了解が得られるよう職場討議を繰り返し実施し、組合員の総意としてまとめられたものである。

6. まとめ

前節までに明らかにしてきた村田製作所の人事処遇と人材育成の制度、および労使関係のうち、特に注目すべき点を取り出すと、次の3点があげられよう。

ひとつは、「実力主義」をかなり早い時期から処遇制度の中心に置いたこと。具体的には、1950年代末には職級制度を整え、60年代に入ると能力考課と業績考課を分けた人事考課制度を導入していること。そして職級のキザミを徐々に増やすとともに、評価のハバも広げ、差をつける方向に発展させた。この現業部門の従業員への「査定」の導入は、労働組合の強い反発をまねき、賃金闘争の激化にも影響したと考えられる。

第二の特徴は、小規模企業として出発した村田製作所は、人材の内部育成と中途採用にも多くの力を割き、教育訓練に強い関心を払い続けたことである。教育訓練の主体がO.J.Tであることは言うまでもないが、それ以外の点にも様々な配慮があった。ひとつは夜学生に教育を受けることを奨励し、大卒の技術者の採用にも

熱心であったこと。また部品メーカーの賃金が一般にセットメーカーより低きに甘んじていた実情を打破すべく、賃金をセットメーカー並みに高め、人材の確保を目指したことである。

第三の特徴は、福利厚生改善、労働時間の短縮など、労働条件、労働環境に関しても、早い時期から村田昭の「人間尊重」の考え方は「実力主義」とともに、車の両輪のごとく村田製作所の人事処遇制度のベースをなしていたことである。

7. 参考文献

- (1) 猪木武徳・西島公 (2006a) 「碇子からファインセラミックスへ：村田昭研究(序)」『企業家研究』第3号、2006年6月
- (2) 猪木武徳・西島公 (2006b) 「電子工業における海外市場の開拓と技術展開 -1980年代までの村田製作所の場合」『大阪大学経済学』Vol.56 No.3、2006年12月
- (3) 猪木武徳・西島公 (2007a) 「電子工業における資金調達と海外金融市場 -1980年代までの村田製作所の場合」『大阪大学経済学』Vol.56 No.4、2007年3月
- (4) 猪木武徳・西島公 (2007b) 「電子工業における子会社・分社化および海外展開 -1980年代までの村田製作所の場合」『大阪大学経済学』Vol.57 No.2、2007年9月
- (5) 猪木武徳・西島公 (2007c) 「電子工業における技術革新と市場競争 -1980年代までの村田製作所の場合」『大阪大学経済学』Vol.57 No.3、2007年12月
- (6) C.E.O. オーラル・政策研究プロジェクト (2004a) 『村田昭(株式会社村田製作所名誉会長) オーラルヒストリー』政策研究大学院大学、2004年6月
- (7) C.O.E オーラル・政策研究プロジェクト (2004b) 『村田製作所 オーラルヒストリー』政策研究大学院大学、2004年9月

²³ 村田製作所 (1982)

- (8) 村田製作所 (1952) 『明るい仲間』 第1号 1952年12月「本社組織の変更について」
- (9) 村田製作所 (1961a) 『アカルイナカマ』 ナガオカバン40号 1963年6月「賃金に対する会社の方針 実力主義を確立する」
- (10) 村田製作所 (1961b) 『アカルイナカマ』 ナガオカバン41号 1961年6月「部品メーカーのトップをきって就業時間短縮さる」
- (11) 村田製作所 (1961c) 『アカルイナカマ』 全社版 1961年9月1日号「昼のつかれもなんのその わたしたちは夜学生」
- (12) 村田製作所 (1961d) 『アカルイナカマ』 ナガオカバン54号 1961年9月「提案制度が実施されました」
- (13) 村田製作所 (1963a) 『アカルイナカマ』 ナガオカバン117号 1963年3月「新職級制度に移行」
- (14) 村田製作所 (1963b) 『アカルイナカマ』 ナガオカバン126号 1963年6月「健康保険組合発足」
- (15) 村田製作所 (1969) 『ムラタニュース』 1969年12月号「部品業界のトップを切って完全週5日制が実施される」
- (16) 村田製作所 (1970) 『ムラタニュース』 16号 1970年9月「従業員持株会が発足」
- (17) 村田製作所 (1973a) 『ムラタニュース』 138号 1973年2月「新人事考課制度のねらうもの」
- (18) 村田製作所 (1973b) 『ムラタニュース』 142号 1973年3月「新しい専門役職制度が発足」
- (19) 村田製作所 (1978) 『ジャーナルムラタ』 11号 1978年4月「福祉制度の充実」
- (20) 村田製作所 (1982) 『ムラタニュース』 433号 1982年7月「労使協議会がスタート」
- (21) 村田製作所労働組合 (1963-1988) 『定期大会議案書』 1963年10月～1988年8月
- (22) 村田製作所『有価証券報告書』 1962年度～2000年度
- (23) 東芝『有価証券報告書』 1967年度～1999年度
- (24) 日本電気『有価証券報告書』 1967年度～2000年度
- (25) 日立製作所『有価証券報告書』 1967年度～1999年度
- (26) 松下電器産業『有価証券報告書』 1968年度～1999年度

Employee Compensation and Human Resource Development in Japanese Electronics Industry:1950–80 The Case of Murata Manufacturing Company

Takenori INOKI and Isao NISHIJIMA

This paper summarizes the historical changes in the development of employee compensation system (including working hours and fringe benefits) and human resource development policy adopted by Murata Manufacturing Company, a celebrated electronics parts manufacturing company in Kyoto, Japan. The founder, Akira MURATA, was very conscious of the importance of human resources development in the early stage of its foundation and he introduced several important systems and practices concerning compensation and education. Among them, three points deserve attention.

- 1) Already in the late 1950s, a job grade system was introduced, and personnel assessment for blue collar workers started in 1963.
- 2) Although the main pillar of the training system was OJT, Murata sent many employees without high school diploma to night school to improve their general knowledge of science and society. Murata recruited university graduate engineers even when it was a small sized enterprise.
- 3) Murata improved fringe benefit system and working hours and dissolved the compensation differentials between Murata and large scale electronics manufacturers.

JEL Classification: J33, L63, O15

Keywords: Personnel Assessment, Recruitment, Job Grade System, Fringe Benefits, Labor Disputes