

自動車産業における経営管理と組合規制(上)

— A社の事例 —

上 井 喜 彦

本稿は、国内労使関係調査会の中間報告として公表するものである。この調査会の性格は、筆者が「国内労使関係調査会中間報告・全A自動車労働組合の運動方針」[東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第36巻第4号、1984年]を発表した際に、調査会代表である戸塚秀夫氏によって紹介されている。ここでは、本稿発表の経緯について一言しておく。

国内労使関係調査会は自動車班と鉄鋼班との2班で構成され、筆者が属する自動車班は、日本の代表的な乗用車メーカーであるA社とB社を対象とし、1982年から83年にかけて予備調査を行なった後、A社については84年7月に、またB社については85年1月に本調査を実施した。ところが、A社の労使関係はその後ドラスティックな転換を遂げることになったので、87年7月にA社の補足調査を実施した。

本稿は、84年7月の本調査にもとづき、A社の労使関係に関する筆者の執筆分担部分を取りまとめたものである。脱稿は、1986年10月末日であった。したがって、本稿では84年以降の労使関係の変化は、十分ふまえられていない。その意味で筆者としては公表を躊躇う気持ちを禁じえないのであるが、すでにA社の労使両当事者との間で公表の手續を済ませているという事情があり、また、それなりの資料的価値があるとも思われるので、ほぼ原型のまま公にすることにした次第である。

なお、1989年には、B社の分析とも総合して、A社の補足調査をふまえた自動車班の最終報告書が刊行される予定になっている。あわせて参照いただきたい。

<目次>

序章

1. 課題
2. 先行研究
3. 資料

第1章 労使関係の機構

第1節 当事者

第2節 機構

1. 交渉・協議の機構
2. 「P3」運動と協議・参加の機構

3. 「協議」・「参加」の解釈問題

第2章 経営管理方式と組合の対応

第1節 要人員管理と時間管理

1. 省人化と柔軟な職場づくり

- (1) 省人化
- (2) 多能工化
- (3) 柔軟な職場づくりと移動・時間外労働

2. 生産体制事務折衝

- (1) 月次の体制の決定手続
- (2) 要員水準と労働強度

3. 移動

- (1) 組合の対応指針
- (2) 応援 <以上本号>
- (3) 配転 <以下次号>
- (4) 販売出向
- (5) まとめ

4. 時間外労働

第2節 能率管理

1. 「総合原低」

2. 能率管理

3. まとめ

第3節 新技術設備導入

1. 新技術設備の導入とその思想

2. 「新技術協定」

3. 協議の実態

4. まとめ

終章 総括

1. 規定要因

2. 展望

序 章

1. 課 題

本稿の課題は、A社を対象とし、自動車産業における労使関係の実態を、工場・職場レベルの組合規制に焦点をあわせて明らかにすることにある。

周知のように、第1次石油危機以降、民間大企業では効率分野・非効率分野を問わず、「減量経営・少数精鋭経営」に向けてドラスティックな「合理化」が進められてきたが、この過程のきわだった特徴は、J C系ないし同盟系(今日では全民労連系)の労働組合が、「雇用確保と労働条件向上の基盤形成」なる名目のもとに「企業発展」「企業存続」を第一に掲げ、自らの組織基盤を掘りくずす「減量合理化」に対してさえ協動的に対応してきたこと、その結果、労使関係の安定が維持されてきたことである。そして、こうした対応をとおして、労働組合は経営に対する規制力を、とくに職場における規制力をますます喪失したのであった。1976年夏、時の日経連会長桜田武は「私は企業の職場を中心とする労使が安定帯となりうると信じます」と語っていたが、その後の過程は、桜田会長の自負がよってきたところを十分すぎる程に明らかにしたのである。

本稿が対象とするA社の労使関係は、こうした情況とはいささか様相を異にしている。すなわち、会社とA労連傘下のA労組とは、日本経済の高成長期に「相互信頼」にもとづく安定的で協調的な関係を築き上げてきたが、1977年6月、「経営の効率化」を掲げてV氏が社長に就任してから両者の間に亀裂がはいり、80年代前半には事ある毎に対立するに至った。そして、こうしたなかでA労組の規制力の強さが明るみに出たのである。この組合規制の強さは、海外進出問題をめぐる労使対立が露呈したことによって、W・A労連会長の発言力として世に知られることになったが、われわれが注目したいのは、この時期には単にトップレベルだけではなく、支部(工場)・職場レベルにおける組合規制の強さも顕現したことである。そもそも今般の労使対立は、V社長がA労組の諸規制の見直しを進めようとしたことに端を発するが、1985年、会社サイドの優位が明らかになるなかで、職場レベルにおける残業手続

きと時間内組合活動に関する協定とが組合の低抗を押切って締結にもちこまれたことは、まことに象徴的であった。

本稿が工場・職場レベルにおけるA労組の規制に照明をあてようとする理由は、高度成長期に会社との間で極めて協調的な関係を築いてきた大企業労組が、どのような規制を行なうことによってこの時期の経営管理との間でフリクションを惹き起していくのかを明らかにし、そのことをとおして、総じて安定的に推移してきた民間大企業における安定的な労使関係を実相を逆照できるのではないか。このように考えたからにはほかならない。

本稿は、かかる意図のもとに、この時期の「合理化」=生産性向上の要点をなす要人員・時間管理、能率管理、設備導入というイシュー毎に、A社の経営管理スタイルを明らかにするとともに、これへの支部と職場組織の対応を、(イ)どのような規制手段ないし手続で、(ロ)どのような内容、あるいは、どの程度の水準の規制を行なっているか、という二面から考察し、A労組の「職場規制」の実態を迫ろうとするものである。

2. 先行研究

ところで、A社の労使関係については、1976年から79年にかけて、「労使関係調査会」自動車班（山本潔、嵯峨一郎、上井喜彦）によって大掛かりな調査が行なわれた。その成果は、①3名の分担執筆によって「自動車工業の労資関係」〔『転換期における労使関係の実態』東京大学出版会、1981年〕にまとめられ、その後、②調査をリードした山本氏の『自動車産業の労資関係』〔同、1981年〕、③さらに嵯峨氏の『企業と労働組合・A自動車労使編』〔田畑書店、1984年〕も出版された。

以上の①～③のうち、もっとも体系的かつこの調査（以下、「転換期調査」とよぶ）の特徴を直截に表現するのは②であるので、これをもとに「転換期調査」の概要を紹介しよう。調査の目的は、石油ショックによる日本資本主義の高度経済成長時代の終焉にあたり、「自動車産業における労資関係の実態を明らかにし、その変化の方向を展望すること」におかれたが、山本氏はまず労使関係の基礎過程として「労資の経済的關係」を明らかにする。次に、労務管理機構と組合組織との「癒着関係」とA労組における組合民主主義の

在り方に照準を合せて、労使両当事者の主体的性格を分析し、そのうえで、A自動車の労使関係を人事「提案」折衝・「経営協議」・「団体交渉」という三つの機構に区分し、その性格を考察した。そして、かかる分析を踏まえて、A労組を労働組合ならざる「従業員会」と「黄色労働組合」の中間的形態、A自動車の「相互信頼」的労使関係を産業民主主義の機構ならざる「懇談」型と「協議」型の中間形態と規定し、あわせて、かような労使関係を「ささえてきた経済的基盤は、今やない」〔328頁〕という形でその変化を予見したのである。

「転換期調査」は、たしかに多くの事実発見を行い、貴重な成果を残した。しかし、反省すべき点も多い。本稿に関わる範囲で言えば、一つには、労働組合の体質把握の問題がある。すなわち、この調査は、A労組の体質を労務管理機構と「癒着」した経営からの独立性の弱い組織として描き出したが、それは、この間の労使関係状況とは相当距離がある。このようなギャップは、経済的基盤の変動に対応した変化、というような経済決定論では説明できない。いま一つには、賃金と個別人事を除けば、個々の問題をめぐって労使が如何に取りむすんでいるかが必ずしも明らかにされていない。石油危機以降とくに重要となってきた柔軟な要人員管理・時間管理についても、これをめぐる労使関係は明らかにされていないのである。

こうした問題は、一面では、労使の対立がわずかにその兆しを覗かせるにとどまる一方、A労組による組合内反対派への各種の抑圧行為がさまざまに取沙汰されるという調査時点で制約され、視角が一面化したためといつてよいが、調査方法としてみるならば、外在的批判を是とし、A社の労使両当事者に直接接近することを怠った故の弱点が現われたもの、と筆者は反省している。このことは労使関係の制度の運用面に深く立ちいれていないことに繋がっている。労使が各レベルで、何をめぐって、どのように対峙しているかを、当事者の主張と行動に即して正確に把握すること。A社の現状は、このことなくしては、労働組合と労使関連の実態に迫れないことを示している。以上は、「転換期調査」の参加者である筆者の自己批判的総括である。

3. 資料

本稿が依拠した資料は、われわれが収集した文書資料と面接記録である。公刊された文献も利用しているが、それは、調査報告書としての性格を侵さない必要最小限の範囲に限られている。そもそも、A社の経営管理と組合に関する文献は、当事者によるものであれば部外者によるものであれ、B社の場合とは異なって量的にも質的にも極めて乏しい。とくに、工場・職場レベルにそれに関する文献は不足しているのである。

そこで、まず文書資料について説明しておく、それは、組合の定期大会提出議案書・機関誌紙類の外、会社・組合の内部資料からなる。後者には、われわれの要請に応じて新たに作成された資料など、質的には第一級の資料が含まれているが、部外秘を理由に提供を断わられたものもあり、また量的にも十分とはいえない。これに対し、われわれの面接調査に対しては、マネジメント・組合双方とも率直な回答を惜しまなかった。工場・職場レベルの労使関係を考える上で必要な範囲の問題についてはヒアリングで聴きだすことが出来た、とわれわれらは判断している。

以上のような理由から、本稿の記述は主として面接記録に、付随的には文書資料に依拠している。典拠として注記する場合はもちろん、注記しない場合も、事実認識については面接記録と文書資料に依拠している。ここで文書資料の典拠を記さないのは、そのことを条件に入手を許されたという事情による。これに対し、面接記録の典拠を示さないのは、面接対象者のアノニミーを守りたいと考えたからである。また、面接記録や今述べたような形で提供された文書資料は、典拠を注記したところで、外部の人にとってはなんら実証または反証可能な資料としての意味を持ちえないと考えられるのである。こうした記述方法は調査報告書の信頼度を小さくするのではないかと、という批判が予想されるが、これに対しては、本章が草稿段階でA社のマネジメント・組合双方によって事実誤認のチェックをうけていることを指摘しておきたい。ただし、チェックを受けているのは事実認識に関してのみであり、認識された事実の評価はもちろんわれわれに留保されている。

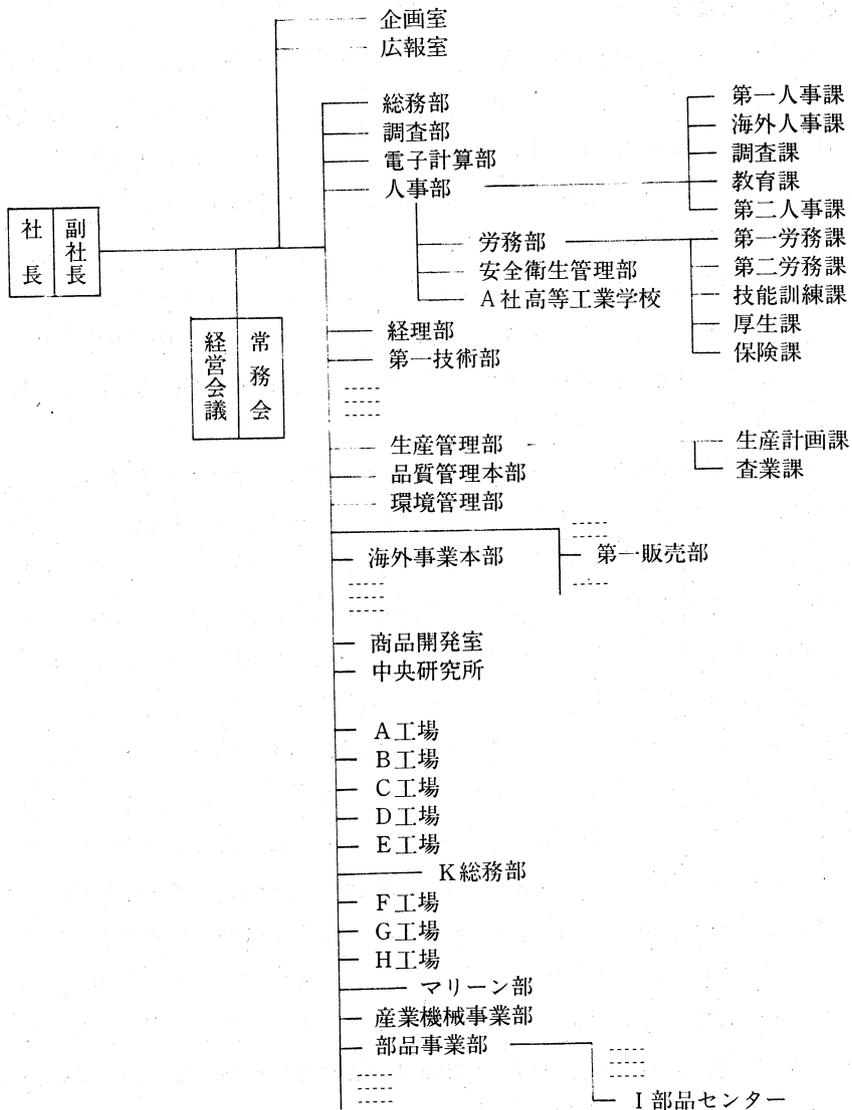
第1章 労使関係機構

第1節 当事者

本章では労使関係機構を説明するが、最初に労使関係の当事者について述べておこう。まず、A社の労使関係の企業レベルにおける当事者は、A労組本部と本社であるが、組合側当事者については、A労組の直接の上部団体であり、A社グループの労働組合の連合体であるところのA労連の存在、とくにその会長であるW氏の存在を無視できない。しかし、このような労働組合の組織・機関・役員については、基本的には山本潔氏によってすでに明らかにされているので、ここでは説明を省略する。また、図1の会社組織についても、山本氏の著作を参照されたい〔前掲山本『自動車産業の労資関係』第2、3章〕。

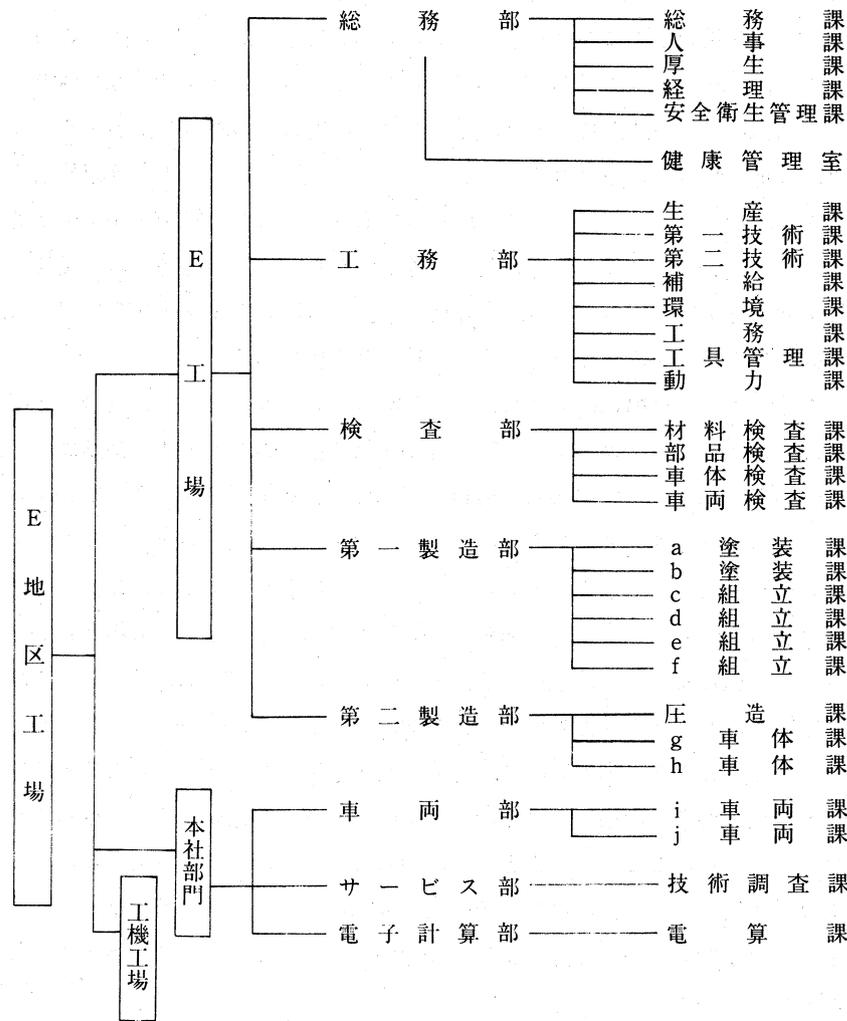
さて、本稿が問題とするのは、工場・職場レベルにおける労使関係である。そして、工場レベルにおける当事者はA労組の支部と工場、職場レベルにおける当事者は職場組織と課である。そこで、まず工場レベルの会社側当事者をみると、A社ではV社長のもとで本社機能の強化が図られているが、工場が各地に分散しているため、B社と比較するとなお分権的であり、工場長の役割が決定的に重要である。そして、E工場の組織は図2に示されるように、工場長のスタッフ部門としての総務部と工務部、現場部門としての第1および第2製造部、それをサポートする検査部からなる。このうち、本社人事部の指示を受けながら狭義の労務管理に当たるとともに組合支部との窓口になるのは、総務部のなかの人事課である。人事課は人事係、就業・給与係、教育係、社会保険係からなり、応援・配転などの要人員管理は人事係が、残業などの時間管理は就業・給与係が担当する。この人事課のほか、労働時間や要員、労働強度などに関係するがゆえに、現実の労務管理上無視しえない部署として工務部がある。工務部の生産課は生産計画や標準作業の設定を担当し、査業班に5～6名のIEマンをおいている。また、第1技術課・第2技術課は設備計画を担当し、原価低減の面から生産準備に当たる。生産課と技術課はそれぞれ本社生産管理部・技術部の指示のもとに業務に当たるが、工

図1 会社組織図



1984年2月16日現在
出典：『A社・社史』1985年

図2 E工場の組織



出典：『E工場の御案内』

務部長がこれを統轄し、工場長を補佐するわけである。

一方、製造部門をみると、第1製造部には六つの課、第2製造部には三つの課があり、一つの課には5～6の係が、一つの係には3～6の組がある。そして、部長のもとに課長がおり、その下に係長一班長という命令系統がつづくが、末端の現場監督者である組長の下には何人かの指導員がおかれている。指導員は、製造課長の申請にもとづいて工場の人事課長が指名する。また、大抵の職場では指導員の下にリーダーをおいているが、これは組長指名である。以上のうち、係長までが現業員であり、組合員の範囲も係長までである。このように課長と係長の間で一線が引かれ、現場で職制という場合は製造課長を指している。なお、各課長の事務・技術スタッフが10名ほどいる。技術員はIEマンではないが、IEの教育は受けている。

つぎに工場・職場レベルにおける組合側当事者を見よう。この場合、その組織と運営については、すでに田端博邦「職場組合組織の実態—自動車産業の一事例—」〔『社会科学研究』第40巻第2号、1988年〕が発表されているので、組合意思の執行にあたる役員について説明するにとどめたい。まず、工場レベルの支部であるが、田端論文でも明らかにされるように、規約上の権限は極めて弱い。しかし、支部駐在の執行委員が存在しないB労組とは異なり、A労組においては、専従の常任委員のうち何人かが支部常任として支部に常駐し、非専従の執行委員がこれを補佐するという、強力な執行体制をとっている。E支部（E工場のほか工機工場・I部品センターを合せてE地区で組合員6700人）の場合、支部常任は支部長・副支部長以下7名、執行委員は21名である。このような支部役員を中心は組合長から任命される支部長であり、工場の労使関係における彼の役割はきわめて大きい。その他、以下に述べる経協関係については、支部常任の中にその担当者として経協担当常任がおかれている。

最後に職場役員を見よう。A労組の職場組織は課単位につくられている。表1は、B社T工場のuボディ課とA社E工場のh車体課を取上げ、職場で議決と執行に携る役員を網羅してその数を比較したものであるが、A労組の役員層の厚さが顕著である。A労組では、これらの役員が全体として職場

表1 職場役員数

①A労組E支部h車体課

(1984年6月現在の在籍人員297人)

役員名	人	数
職場長	各直1各	計2名
副職場長	各直2名	計4名
代議員		3名
組織部員	各直1名+事務所1名	計3名
経協委員	各直2名	計4名
福祉部員		1名
職場委員	各直10名+事務所2名	計22名

総計 39名

注：ヒアリングおよび組合提供資料による

②B労組T支部uボディ課

(1985年1月現在の在籍人員545人)

役員名	人	数
職場長		1名
職場委員	各組1名	計15名
代議員		2名
評議員		2名

総計 20名

の執行体制を形成する。その中心となるのは職場長であるが、E支部では職場長は概ね組長クラスである。A労組では、この職場長に副職場長と代議員を加えて「職場3役」と呼んでいる。この「職場3役」はすべて組長以下によって構成されている。「職場3役」のほかには、組織部員が重要である。組織部員は、常任委員・執行委員OBの中から支部長が指名するもので、活動全般についての「職場3役」のお目付役の役割を与えられている。組織部員は大半が係長（現業員）・総括（事務・技術員；現業員の係長に該当する）クラスである。そのほか、経協委員も係長クラスから指名されるが、こちらは技術的・技能的問題についての顧問という性格が強い。なお、職場役員ではないが、執行委員も支部とのパイプとなりながら、出身職場の執行体制を支え役割を果している。この執行委員は非専従だが、半専従的に活動している。また、職場長も随時ライン・オフし、職場組織の代表として組合活動に従事している。

第2節 機構

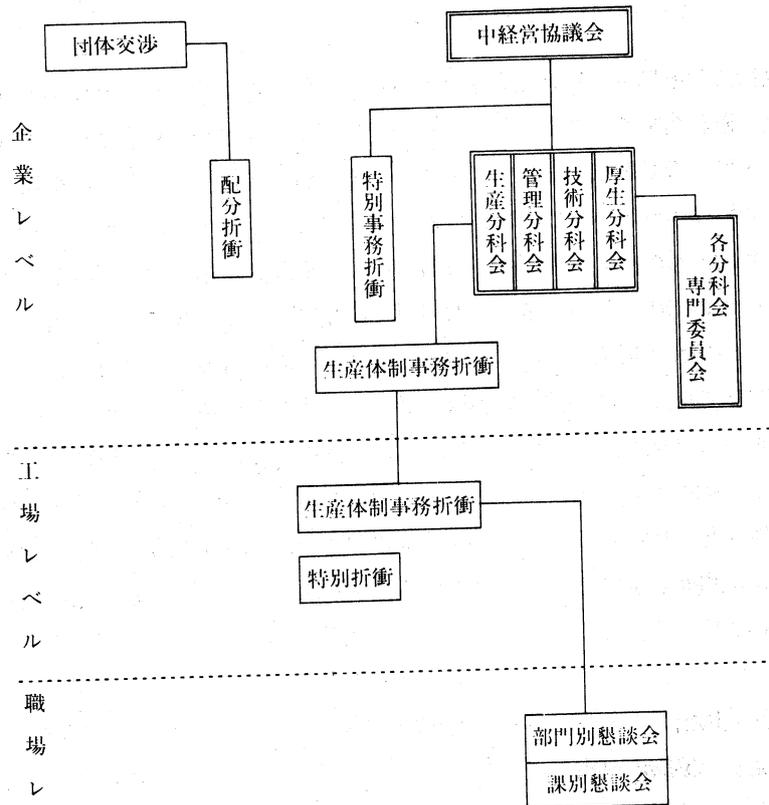
1. 交渉・協議の機構

さて、A社では1953年の大争議以来、「相互信頼」に基づく安定的な労使関係を誇ってきたが、「当社の歩んできた労使関係は労使の相互信頼のもとに経

営協議会と団体交渉の2本の柱を中心にして進められてきたものと言えます」
 [A社『従業員ハンドブック』1983年度版]といわれるように、その機構は
 経営協議会と団体交渉という2本柱で構成されてきた。いかえると、生産
 性向上のために協議する経営協議会と、生産性向上によって増大した「富の
 分配」の場である団体交渉とを峻別する、いわゆる“分離型”のシステムを
 とっているのである。

以上のうち団体交渉は企業レベルにのみ存在し、工場・職場レベルの労使
 関係機構は協議系列に属するものとされている(図3)。そこで最初に団体交

図3 労使関係機構図



注1. ———は『経営協議会規約』に定められたもの。
 2. 『経営協議会規約』およびA労組役員とのヒアリングによる。

渉をみれば、団体交渉は、春の賃上げ交渉、夏の一時金交渉、秋のFRINGE
 ベネフィット交渉、時短の交渉等、賃金をはじめとする労働条件について行
 われる。そして、通常は、会社側から社長以下役員・部課長が、組合から組
 合長以下三役・支部長・常任委員が出席するが、重要な交渉には組合側から
 W・A労連会長が参加し、彼がメインな役割を演ずる。

次に、経営協議会をみよう。経営協議会は、『経営協議会に関する協定書』
 (1953年締結、55年改正)によって、「組合員の労働条件及び組合員の個人的
 不平不満」以外の諸問題について、会社・組合「双方の意見の交換を行なう」
 場と定められたものである。A社では通常「意見の交換」を「協議」と読み
 替えてきたので、それにしたがえば、経営・生産事項などについて協議する
 場が経営協議会というわけである。このような経営協議会のなかで最も重要
 な機関は、企業レベルにおける労使トップの協議の場であるところの、中央
 経営協議会である。『協定書』の手續規定である『経営協議会規約』の規定で
 は、中央経協は、社長が議長となって会社側・組合側各12名をもって組織し、
 3カ月に1回以上、経営上の基本方針(①組織・人事・統制、②厚生・福利、
 ③事業所の合併・分割・廃止、④営業方針、⑤長期生産計画、⑥長期設備計
 画、⑦技術対策、⑧その他)を議題に開くものとなっているが、実態は表2
 および表3に示すとおりである。中央経協は、組合側からは労連会長・A労
 組3役・主要常任等の正式メンバーの外、多数の常任委員がオブザーバーと
 して出席し、会社からも社長以下多数の役員・部次長・課長が出席し、団体交
 渉に近い規模になることもあるが、開催頻度は年0~17回と一定していない。

規定の上で中央経協について重要なのは、『規約』により中央経協で「取扱
 った事項に関する専門事項」等を議題に月1回の開催が定められている生産・
 管理・技術・厚生各分科会であるが、いずれも殆ど開かれていない。83年
 以降は生産と厚生分科会が開かれているが、年1~2回程度である。専門
 委員会もまた、「分科会で取扱った事項に関する細部事項」等を「取扱う」と
 定められているが、開催されているのは販売専門委員会だけであり、それも
 83年以降のことである。この10年程は、分科会と専門委員会で協議すべき
 問題は、中央経協ないし以下に述べる事務折衝で処理されてきたのである。

表2 企業レベルの経協開催状況

	中央経協	分科会	特別事務折衝	専門委員会	生産体制事務折衝	その他	計
1970年10月～71年9月	1	1	5	1	12	9	29
71年10月～72年9月	1	0	13	2	12	7	35
72年10月～73年9月	1	1	11	2	12	2	29
73年10月～74年9月	3	1	7	0	12	1	24
74年10月～75年9月	2	2	9	0	12	2	27
75年10月～76年9月	4	0	10	0	12	0	26
76年10月～77年9月	2	0	8	0	12	0	22
77年10月～78年9月	3	0	3	0	12	0	18
78年10月～79年9月	2	0	7	0	12	0	21
79年10月～80年9月	0	0	5	0	12	0	17
80年10月～81年9月	2	1	6	0	12	0	21
81年10月～82年9月	1	0	9	0	12	0	22
82年10月～83年9月	7	0	7	0	12	0	26
83年10月～84年9月	17	2	18	4	12	0	53
84年10月～85年9月	3	2	17	3	12	0	37

注1. 「生産体制事務折衝」は、1983年10月に「生産連絡会」を名称変更したものの。

2. 「その他」は、層別懇談会、各種連絡会など。

3. A労組定期大会『経過報告』による。

これに対して、『規約』には定めがないが、重要な協議機関となっているものに、企業・工場両レベルにおける特別事務折衝と生産体制事務折衝がある。このうち、企業レベルの特別事務折衝は、会社側からは担当部長以下、組合側からは担当常任を出席するもので、元来は、全社レベルの恒常的でない問題について事務ベースでツメを行なう機関であった。しかるに、実際には特別事務折衝は年10回前後開かれ、その議題も年度生産計画・設備計画・販売計画・原低計画の外、新技術導入・特別販売外向・新車立上がり等が重要な問題となっている。一方、工場レベルの特別事務折衝は、例えばME特別折衝のように、通常は単に特別折衝と呼ばれ、工場レベルの恒常的でないが重要な問題について行なわれるもので、工場から工場長・担当課長等、組合から支部常任以上が出席する。

特別事務折衝は不定期に開催されるが、企業レベル・工場レベルの生産体

表3 経協内容一覧

レベル	内容 名称	頻度	出席者		付議事項
			会社側	組合側	
企業レベル	中央経協	年4回 (0～17回)	社長 役員 部次長	A労連会長 A労組三役 常任	経営上の基本方針 (①組織・人事・統制 ②厚生・福利 ③事業所の合併・分割・廃止 ④営業方針 ⑤長期生産計画 ⑥長期設備計画 ⑦技術対策 ⑧その他)
	生産分科会	毎月1回 (年0～2回)	役員 関係部課長	三役 主要常任	企業レベルの生産協議 (例：上期・下期生産計画, 50年設備計画)
	生産体制事務折衝	— (毎月1回)	取締役生産管理部長, 同人事部長, 関係部課長	三役 主要常任 (支部長)	企業レベルの毎月の生産に付帯するすべての問題 (①毎月の生産計画 ②労働時間・勤務体制 ③人員計画 ④設備上の問題 ⑤輸出・国内販売)
	特別事務折衝	— (年3～18回)	担当部長以下 事務ベース	担当常任	企業レベルの恒常的でない議題 (例：新技術導入問題, 総合原低活動, 工場間応援, 販売外向問題), 工場新設・展開の場合は、生産・設備・人員・移動・応援・残業等を取扱う
工場レベル	生産体制事務折衝	— (毎月1回)	工場長, 総務部長, 工務部長, 人事課長, 生産課長, 製造部長	支部長 支部常任	工場レベルの毎月の生産に付帯するすべての問題 (①生産計画 ②労働時間 ③変則勤務 ④工程ごとの人員 ⑤応援 ⑥設備上の問題 ⑦安全衛生 ⑧災害 ⑨環境 ⑩教育等)
	特別折衝	— (不定期)	工場長 担当部課長	支部長 支部常任	ME導入問題, 販売外向問題, 新車計画
職場レベル	部懇談会	— (1～3カ月に1回程度)	部次長 課長	支部常任 執行委員 職場長	労働時間を除く職場レベルの問題と生産体制事務折衝からおりてきた問題 (①業務計画 ②人員計画 ③安全衛生 ④仕事への意欲 ⑤設備)
	課懇談会	— (毎月1回)	課長	職場三役 経協委員 組織部員	日常的接触のなかでの問題でやや長期的視点から整理を要する問題 (①苦情 ②出勤率 ③設備故障 ④安全衛生 ⑤人員計画等)

注1. 頻度欄の回数の上段は「経営協議会規約」に定められているもの、下段()内は1977年10月以降の実績を示す。

2. 「経営協議会に関する協定書」「経営協議会規約」、A労組定期大会『経過報告』およびヒアリングによる。

制事務折衝はいずれも毎月1回開催される。このうち企業レベルの生産体制事務折衝は1983年10月、それまでの生産連絡会の名称を変更したものであり、会社から取締役生産管理部長・同人事部長以下、組合側から3役以下主要常任が出席し、全社および工場毎の次月の生産計画とそれに付帯する勤務体制、人員体制等について協議する場である。そして、工場レベルでは、この企業レベルにおける生産体制事務折衝の数日後に、工場側から工場長・工務部長・総務部長・製造部長・生産課長・人事課長、組合側から支部長以下支部常任全員・部代表の執行委員、各10名程が出席し、生産体制事務折衝が開かれる。ここでは、次月の生産計画と勤務体制・人員体制の計画が直・課単位にまで具体化して協議される。

この場合、重要なことは、これらの生産体制事務折衝における問題の処理方法として労使の「合意」が前提とされていることである。とくに工場レベルの生産体制事務折衝では、組合の「合意」がなければ実施しないという慣行ができています。生産体制事務折衝の内容は、労働条件に関係するのであり、組合としても「意見の交換」だけでは済ませられないのである。そもそも、生産事項と労働条件とは分離できないから、また工場レベルには団体交渉機構が存在しないから、工場の生産体制事務折衝はこのように団体交渉的性格を帯びざるをえないのである。

こうしたことから、事務折衝は、付議事項上は協議系列に属するものとして分類されているのであるが、処理方法上は団交系列に属するとの解釈が与えられている。賃上げの配分交渉が事務折衝の形式で行なわれているということもふまえて、そう言われるのである。

最後に、職場レベルにおける協議機構をみれば、部懇・課懇の略称で知られる部門別懇談会・課別懇談会がある。これらは「懇談」となっているが、実際には「協議」する場である。すなわち、部懇は2～3カ月に1度開かれ、執行委員が中心となり、それに職場長・経協委員・担当常任等が加わって、部長以下と、業務計画・人員体制・設備・安全・衛生等、部内の問題について協議する。他方の課懇はほぼ毎月1度開かれ、職場長以下の職場3役・経協委員・組織部長が出席し、課長との間で、苦情・設備の故障・安全・品質・

原低（原価低減）・衛生・雰囲気等の職場における日常の問題のほか、人員体制を中心とする生産体制について協議している。全社的には課毎に管理されているのであり、組合の職場組織も課単位であるから、課懇の方が重要度が高いと見てよい。A労組は課懇・部懇を「職場経協」と総称して、1965年頃からその定着を図ってきたが、重点を徐々に部懇から課懇に移し、1970年代にはいると、「働きがいのある職場づくり」「参加」の名のもとに、職場経協事例発表会を開くなどして、課懇の定例化（月1回）に向けて運動を進めてきたのである。このように、課懇は組合のリーダーシップのもとに制度化されてきた。それは、職場が「組合の組織、および活動の原点」であり「労使関係をつくる基盤である」[A労連『講師用テキスト』職場活動]という、この組合の「現場主義」とでもいうべき思想のあらわれとみることができるといえる。

以上が、A社におけるフォーマルな労使関係機構である。『協定書』・『規約』上の存在は中央経協・分科会・専門委員会だけであるが、他の機関も認知された機構となっているのである。しかし、労使双方は、このほかにもインフォーマルな形で頻りに接触し、問題の解決を図ってきた。また、フォーマルな協議・折衝の場で協議整わないことがないように、労使の担当者間で予備折衝がもたれるほか、さまざまな形で事前の意見調整が行なわれる。それは“すりあわせ”と呼ばれる。この呼称は、B社の“情報を流す”という一方的な用語とは異なり、A労組が主体性を欠いた単なる御用組合ではないことを証明する労使関係用語といえよう。

2. 「P3運動」と協議・参加の機構

ところで、A社においては1977年から82年にかけて労使協力のもとに「P3運動」が行なわれ、そのなかで以上に述べた協議機構に加えて、この運動のための協議・参加の機構が設置されていた。ここにいう「P3運動」とは、「転換期調査」でも明らかにされたが、石油危機後の低成長時代に対応するための三つのP、つまりパーティシパーション＝参加（「A労連の労働者の参加、労使の協力で」）、プロダクティビティー＝生産性（あらゆる部門及び全体としての生産性を高め）、プログレス＝進歩（「その成果を企業の進歩

と人間（労働者・国民）の進歩につなげていく」を目標とする生産性向上運動である。この運動は、最初、会社側が76年6月の中央経協で「54P」計画、つまり「年産百九十万台体制でも採算の合う企業をめざし、今後年率で3～5%台の生産台数の伸びを見込むと79年までに1万人程度増やす必要があるところを、直接・準直部門（全従業員の約70%）で年率10%、間接部門で同15%の生産性向上を達成することによって、現有人員でさばこうという計画を提案。これに対し、組合が、単に数字上の目標を追うのではなく、「働きがい、生きがい」にならねばならないこと、部品・販売・輸送を含めたA社圏全体の生産性向上運動とすること等を主張して修正提案し、会社がこれに合意して77年から始まったものである。

組合は1970年代始めから「参加」を打出していたが、「P3運動」においては「参加」機構が格段に拡充された。その一つは、職場から企業の各段階で労使それぞれにP3運動推進組織が設置されるとともに、各段階毎にP3目標とその実行計画をたて、その進行状況をチェックするために、従来の労使協議機構に付加して新たな労使協議の場が設定されたことである。一般に工場では、「P3目標設定は、部門労使協議会での労使の『合意』の下にまず部目標が設定された後、ブレイクダウンされる。初めに明確に定まる目標は組目標であり、係目標、課目標と積み上げられた後、課懇・部懇にかけられる。この段階で課懇・部懇の場で職場役員は組合としての意見を述べる形になる。」

[畑隆・戸塚秀夫「国内労使関係調査会中間報告・全A自動車労働組合の職場活動方針」『社会科学研究』36巻2号、1985年2月、150頁]そして、E工場の場合は、通常の課懇・部懇以外に、課をまたいだP3会議や部段階P3会議を月1回開き、協議を行っていたといわれる。

いま一つは、組合員の「自発性」を引出していくために、労使合意のもとに各職場毎に小集団が組織されたことである。すなわち、ほとんどの職場で各組を5名内外に細分したP3小集団がつくられ、リーダーを置いた（先述のリーダーはその名残である）。そして、課段階、係段階でリーダーまで含めた現場監督者の合宿等を行ない、如上のP3目標を設定していたが、各小集団もミーティングを行ない、目標を各小集団にまで具体化した。この小集団

は、従来のQCサークルとは違って、生産性向上の目標を持ち、それを実行する「仕事ベース」の組織という特徴を持っていた。

3. P3運動の停止と「協議」・「参加」の解釈問題

しかし、以上のようなP3運動は82年10月のA労連定期大会で停止が決定され、あわせて中央経協の運営方法をめぐる問題状況が明らかにされた。すなわち、

「P3運動については、これを進める上で中核的な役割を果たすべきメーカーの経営者が、[中略]産業や経営問題について労働組合が情報を提供し、意見をのべることをきらい、労使協議を実質的に否定しているのである。労使間の協議がなければ生産性向上運動は成立しない。[中略]P3運動が形骸化されたまま、これを存続することには問題がある。たとえば、P3が会社の一方的な能率追及のかくれみのになるなど、かえって弊害をもたらす。従って、われわれは、不本意ながら、本大会をもってP3運動を停止する。そして、他日、真のP3運動の推進を期して必要な諸対策を講じていく。とくに、生産性向上運動の基本である経協活動を、職場レベル、企業レベルから築き直していく。」

[1982年A労連定期大会『運動方針書(案)』]

上記メーカーの経営者とは、V社長のことであるが、労使協議の実態が定期大会で指摘されたような状況にあったか否かを確認するために、表2をみれば、V氏が社長に就任した1977年から82年まで、もっとも重要な中央経協と分科会の開催が著しく停滞していることが分る。しかも、中央経協は議長である社長が欠席することもあり、労連本部役員の説明によれば、議題の取扱も会社からの一方的な「説明」だけで終わることも珍しくなかった。

では、V社長は何故かようにも労使協議に否定的であるのか。それは中央経協や分科会における付議事項の処理方法に関わっている。生産体制事務折衝、とくに工場レベルのそれが団体交渉的になっていることについてはすでに触れたが、中央経協も70年代中頃までは、「協議」とはいつても、実際には労使双方の「合意」を前提とする「協議決定」に近い運営方法、つまり労使の意見が一致するまで「協議」を重ねるといふ運営方法がとられてきたのである。V社長はこのような運営方法に否定的だった。この場合、V社長の「協議」の解釈如何が問題となろう。社長は後に「各種の経営施策について、会社と労働組合が建設的な意見を相互に出しあい、協議することは大切なことです。……しかし、[中略]労働組合の同意がない場合でも、会社の判断で実

施に移していくということがなければ、大きな環境変化の中で残念ながら競争力を失ってしまうことにもならざるを得ない」[社内報『A社ニュース』1985年1月号]と述べているように、組合との間で協議—「合意」という手続をとっていたのでは、迅速な意志決定ができず、競争力を失うとする。彼は、このような考え方のもとに、「経営権」を盾にとり、協議を『協定書』にいう「意見の交換」の範囲にとどめようとしていたのである。

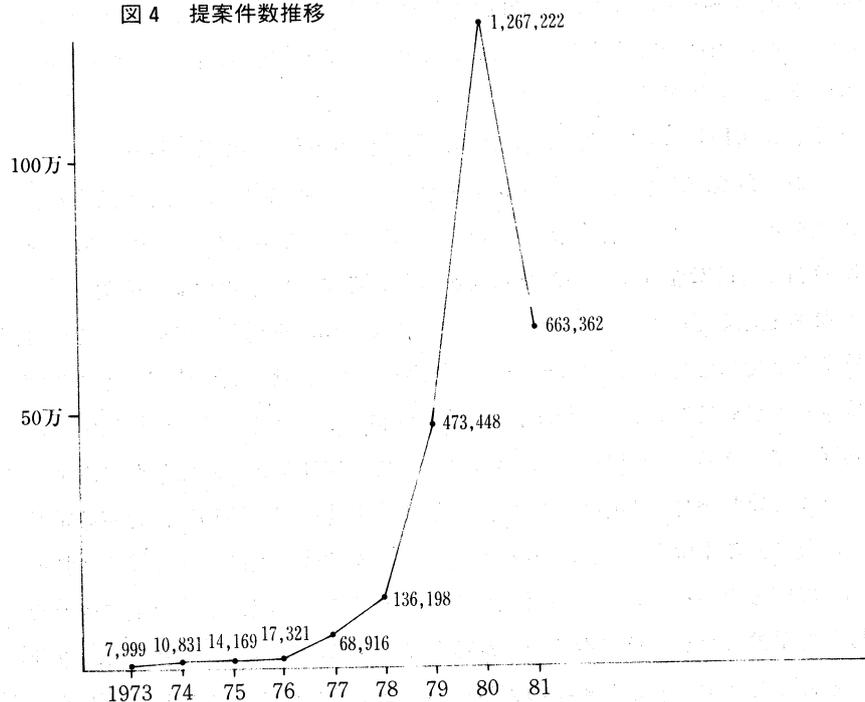
これに対し、組合は従来の慣行的な運営スタイルを守ろうとしたわけである。すでに「転換期調査」によって明らかにされているように、経営協議会が設置された時には会社の「経営権」の尊重が労使双方の了解となっていたが、84年10月のA労連定期大会でW会長が述べたところでは、「私たちがこのころ『経営権の確立』と言ったのは、『経営者よ、経営に責任を持って当たってもらいたい』ということであり、「10年ぐらいたったときには『労使協議』というのは……こういうことをやるもんだ」、『経営権などというあいまいな言葉を議論し合うのはやめた方がいい』という労使関係になってきた」[『A労連』1984年11月25日号]という。この発言はやや不正確である。すなわち、A労組結成の立役者であったX氏がA労連会長として組合のトップリーダーの地位にあった時期には、「経営権は経営者が持つべきものであって労働者は意見を述べてもそれを経営者に強制してはいけません。これをやると経営権の侵害になります。ですから経協で出された意見の結論は、経営者が出せばよく……」[『基礎理論講座②経営協議会活動について』、『季刊A労連』2号、1961年]と説明されていた。それが、1964年11月のA労連定期大会で「産業社会の変革に伴って、……経営権をふりまわせば何でもできるといった古い経営感覚ではすでに行きづまりを生じており」との認識が表明され、「労働組合の産業、企業に対する正当な発言権を認め、経営の民主化をはかってゆくことが、産業、企業の発展をはかるために最も重要」[1964年A労連定期大会・運動方針書]とされたことに示されるように、1962年4月にX氏が会長を辞して職場に復帰し、代ってW氏が労連会長の座についてから、「経営権は経営者が持つ」ことを自明の理のごとくにとらえる組合の考え方に変化が生じる。そして、W会長のもとで中央経協における組合の発言力が格段に強化され、

事実上の「協議決定」方式が経協運営の慣行として定着してきたと見られるのである。組合が守ろうとしたのは、このように、過去20年にわたって築かれてきた運営スタイルであった。

「P3運動」の過程で以上のように「協議」の解釈の相違が明確になってきたのであるが、本社マネジメント・サイドの説明によれば、そもそもパーティシパーション＝「参加」の解釈が一致していなかった。すなわち、「機関参加」と全員参加は完全な合意はなかったのです。彼等執行部は機関としての参加を考えていたが、会社パンフでは全員参加が重視されていて、これは機関としての参加ではありません。」「機関参加」とは、組合代表による労使協議をとおして組合員が間接的に経営に参加することをいう。同盟系労組に共通していえることだが、この組合において「参加」とは、たしかに以上のような「機関参加」が中心をなす。そして、生産性向上運動には労使協議が不可欠である主張され、「P3運動」を「これまで積み上げてきた経協活動を軸に取組んでいく」ことが追及されてきたのである。組合も「全組合員の参加」を重視したが、その場合の「参加」は、組合内の討議への参加と、協議をとおして「合意」した事項の実践への「参加」に限られているのである。これに対し、「P3運動」のさなかで会社側が進めようとしていた「参加」とは、「全員参画経営」にいう経営への直接的な「全員参加」である。会社のP3中央推進事務局・P3生産部門推進事務局が発行した『わたしたちのP3運動』という管理・監督者用のガイドブックには「P3運動は“全員参加”基本にしています……このような“全員参加”を効果的に実現していく方法に“小集団活動”があります」と記され、指導方法がこと細かに指示されている。こうして、同じく「参加」といっても、組合の場合は労使協議に、会社の場合はP3小集団に力点が置かれる、という相違が存在していたのである。

「参加」の解釈の相違は、改善提案の理解とその進め方にも関わっていた。会社は提案活動も「全員参加」の重要な方法の一つとみる観点から、これを積極的に推進したのであるが、A労連およびA労組の本部役員によれば、改善提案の強引な進め方こそ「P3運動」下の「弊害」の最たるものであった。

図4 提案件数推移



注：会社提供資料による

すなわち、図4に示されるように、提案件数は異常な伸びを示しているが、『A社・社史』〔1985年〕にも「内容よりも件数の増加にかたよる傾向も見受けられた」と記されるような状況があり、また81年2月、D支部の一組合員が提案活動に熱心な余りに、設備に挟まれて死亡するという事故まで発生している。これが組合の批判するところであった。D工場では1週間のラインストップを行なわれた。そして、これ以降2～3の工場でラインストップが発生し、それが「P3運動」停止決定への前奏曲となった。

こうして「P3運動」は停止となり、P3小集団も姿を消した。そして、労使関係機構は基本的には「P3運動」以前の姿に復した。また、以上のような「協議」「参加」の解釈の相違を含んだ労使の対立は容易には解消せず、以後、海外進出問題等をめぐって、トップレベルではきわめて緊張した労使関係状況が続く。われわれがE工場の調査にはいったのは、このような中に

おいてであった。

第2章 経営管理様式と組合の対応

第1次石油危機のショックを輸出の拡大によってようやく乗りきった後、1977年6月に社長の座についたV氏は、シェアアップ、特に国内販売でB社に追いつくことを目標に定め、そうした経営基盤をつくりあげるべく「経営の効率化」を追及してきた。そして、1980年以降の不況と貿易摩擦の激化というなかで生産の伸びが全体として停滞し、B社との差もむしろ拡大するにつれ、「私は今後、長期的に操業度がダウンしても利益の出る体質をめざし、本年より全社の総点検に着手したい」〔社内報『A社ニュース』83年1月号〕という、54P計画の再現ともみられるような発言に示されるように、生産性向上と経営体質の強化をより一層求めるようになる。

これに対し、A労組は生産性向上を「運動の基本原則」に掲げるものであり、第1次石油危機以降は「ムリ、ムダ、ムラをなくすこと」を追及し、「P3運動」を提起・推進してきたが、前節でみたように「P3」停止を決定した。そして、①不用意に生産性向上を謳うことが「会社の一方的な能率追及のかくれみのになるなど、かえって弊害をもたらす」ことを避けるためであろう、大会では従来の経協活動の方針から「ムリ、ムダ、ムラをなくすこと」を削除し、経協活動をととして「職場レベルにおいて、労働強化」危険作業、そのほか労働者の人間性を阻害する要因の排除に力を入れる」〔1982年A労連定期大会『運動方針書（案）』〕とのみ決定するに至る。しかし、②ここで看過してならないことは、「P3運動」停止によって生産性向上の推進それ自体が否定されたのではないことである。W・A労連会長も1983年秋のA労組定期大会で、「P3運動の停止とは、A自動車の中で生産性向上を停止させるという意味ではなく、本当の生産性向上運動を再構築しようという決意である」〔『A労連』1983年12月15日号〕と述べているのである。問題は、③「本当の生産性向上運動」の進め方である。すでにみたことからわかるように、組合の主張では、事前協議と「合意」が運動を進める上での大前提とされている

のであった。

一見して明らかのように、①～③には、生産性向上の課題と労働強化の排除等を如何に両立させ得るかという難問が存在するが、とにかく、A労連とA労組は①、③を基本方針としながら、②生産性向上の課題に立ちむかおうとしていたわけである。それでは、工場・職場レベルでは、そのように実践されているであろうか。以下、E工場を対象とし、イシュー毎に、経営管理とこれに対する組合の対応を検討する。

第1節 要人員管理と時間管理

第1次石油危機以降の自動車産業における経営管理の特徴の一つは、労働力の柔軟かつ効率的な利用を目的とする要人員管理と時間管理にある。「B社生産方式」の名で知られるように、B社の経営者はかような管理の確立に向けて並々ならぬ努力を傾けてきた。A社でも、V社長のもとでこうした要人員管理と時間管理が追求されているが、しかし、それがどのように実現されるかは、労使関係要因によって左右されざるをえない。A社では、毎月の生産体制の決定・遂行において、応援・配転などの要人員問題と残業などの時間問題が最も重要な労使関係上の問題として扱われている。本章において、要人員管理と時間管理を最初に取り上げるのは、このような理由からである。

1. 省人化と柔軟な職場づくり

(1) 省人化

A社の生産管理については、この間脚光を浴びてきた「B社生産方式」のように紹介文献も多くないし、また、当事者が思想や技法を語ることも少ないので、必ずしも明瞭ではない。一つの見方として、A社の生産管理の特徴は「まさに、『技術』主導型で、人間の作業を極力機械に置き換えていく点にある。究極のめざすところは無人工場ということになろう」[野村総合研究所編『日本企業の世界戦略』同研究所発行、1981年、218頁]という観察がある。これは決して的外れではないが、しかし、やや一面的である。というのは、B社に追いつくという目標を迫るなかで、「B社生産方式」の考え方やその技法が導入されてきたところにも、A社のこの間の特徴が見出せるか

らである。例えば、74年にA社グループに導入されたAPM（アクション・プレート・メソッド）は、プレートにより行動をおこすという点で「カンバン方式」のA社版であることが明らかである。A社グループの生産管理に深く関わった佐藤和夫氏による「在庫の機能を明確にして、それを積極的に活用した上で、顧客または次の工程の、必要とするものを、必要なとき、必要なだけ生産または供給できるような、実施レベルでの生産管理システムである」というAPMの定義づけも、B社の「カンバン方式」の受売りである。

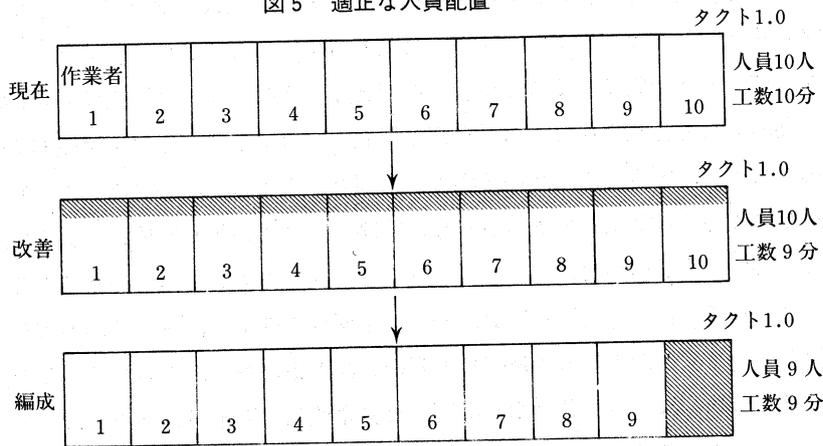
ところで、前章で触れた54P計画は、生産性を向上し、企業全体の現有人員を増やさず、最少限の人員で最大限の利潤をあげるという計画であった。

「P3運動」はこの54P計画を修正した生産性向上運動であったが、メーカーにおける生産性向上目標自体は54P計画のそれを踏襲していたし、「P3運動」停止後も同様の目標をたてて生産性向上が追及されている。この場合のポイントは省人化のすすめ方である。省人化は設備導入によっても可能であるし、作業方法の改善や設備の小改善によっても可能である。A自動車の省人化のすすめ方は、大胆なロボットの導入にみられるように、確かに自動化設備の導入に特徴があるが、「P3運動」以降は、管理・監督者用のマニュアルである前掲『わたしたちのP3運動』が「生産性向上、合理化というところすぐ設備による自動化、省力化を連想しやすいものですが、お金のかからないキメ細かい活動による合理化の余地は意外に大きいものです」と戒めていることにも示されるように、A社のマネジメントはB社に学び、作業改善による省人化も重視してきた。

「P3運動」の過程では、このような省人化は適正な人員配置の問題として説明されてきた。それは、図5に示されるとおりである。10人で作業しているラインを想定する。いま、各工程毎に10%の改善がおこなわれたとする。しかし、人員が10人でかわらない限り、生産性向上の効果はない。そこで、人員編成をかえ、1人を省く。

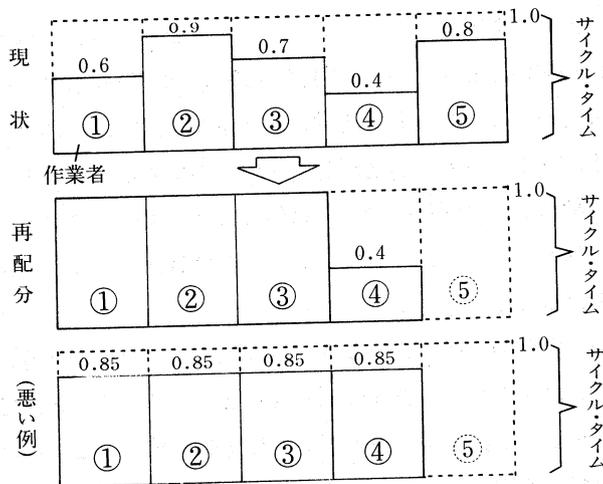
A社の省人化のすすめ方をB社のそれと比較すると、一つの特徴が浮かびあがる。やや乱暴な整理ではあるが、B社のそれは、図6に示されるように、省人化の必要を表面化させて改善を強制していく方法であるが、A社の省人

図5 適正な人員配置



出典：A社P3中央推進事務局・P3生産部門事務局
『(管理・監督者用) わたしたちのP3運動—職場の活動の進め方』

図6 B社の省人化のすすめ方



化は各工程ですすめられた改善をラインに集約する方法といえよう。また、図6を用いて説明すれば、B社では改善がなくとも再配分後の0.4工数分の担当者を抜く、いわゆる「工程ばらし」がおこなわれているが、A社のマネージャーは上から下まで、このような乱暴な省人化は行えない、と一致して述

べている。G工場の工場長が語る所では〔碓義朗『比較研究・日本の自動車工業』日本能率協会，1981年，150～151頁〕，A社はまだスケジュール生産が資本になっていて，APMの実態は，ジャストタイム生産の運用手段としてB社の「カンバン」ほどには徹底していないが，A社の省人化もB社ほどには徹底していない。こうした経営管理スタイルの相違は，以下に明らかにしていくような労使関係など，社会的諸関係に規定されたものとみななければならない。

(2) 多能工化

以上のように，省人化は，それが可能となるように，人員編成をかえる問題として示されている。人員編成の変更は，一面で，工程の組替えの問題だが，他面で，各作業者が工程をこなせる技能をもっていることが前提であり，そのための多能工化が必至となる。

しかし，人員編成の変更は，改善→省人化という脈絡だけで必要になるのではない。APMの趣旨は，必要なものを，必要なとき，必要なだけ作る，というジャストインタイム生産にあり，その趣旨からすれば，職場は需要の変動に弾力的に対応できなければならない。生産上の需要の変動→要員数の変化→人員編成の変更，ということが絶えず求められるわけである。A社には適当な用語が存在しないので，このように生産の要求に対応して人員編成を弾力的に変更することを，柔軟な職場づくりと名付けておこう。したがって，工程の組替えと多能工化は，省人化はもちろん，柔軟な職場づくりから必要とされる。

A社の場合，工程の組み替えは組長の腕のみせどころとされているだけで，入口と出口をいっしょにするという，B社のような工程レイアウトについての特別な工夫まではみられない。これに対し，多能工の育成は，P3運動以降の経営管理でとくに重視されてきたものである。すなわち，『A社・社史』の記述によれば，1978年までの全社的な「教育の重点方針」は監督者と中堅技能員の教育においていたが，79年以降は全技能員の教育訓練を課題に取りあげ，81年には「多能工の育成」を掲げ，以後，多能工の育成に全社的に取り組むようになってきている。そこで，E工場を取りあげ，多能工化のすすめ

方を観察しよう。

多能工化は「A自動車技能基準」の各級レベルへの到達と結びつけてすすめられる。この技能基準は知識編と技能編からなり、知識編は筆記試験で、技能編は実技でそれぞれ年2回検定を受ける。その際、実技の検定は、ILUの3段階でチェックされる。Iとは助言があればできるレベル、Lとは一人でできるレベル、Uとは他人を指導できるレベルをさす。そして、組長は表4のように検定結果を書き込んだ「技能訓練計画表」を作り、それをもと

表4 技能訓練計画表

〔イ〕手作業の場合

個人名	作業									
	A	B	C	D	E	F	G
a	U	L	U	U	U	U				
b	I	L	U	I	L					
c		L	L	L		L				
d	I	L			L	L				
e			I			L				
⋮										
⋮										

〔ロ〕ロボット操作の場合（h車体課・第3係・増打ライン組の事例）

	操 作				異 常 処 理				教 育 修 正			
	ロ ボ ッ ト 操 作 電 源	ユ ニ メ ー ト	N 型 単 独 運 転	単 独 運 転								
a	U	U	L	U	U	U	I	L	L	I	I	U
b	U	L	L	I	L	L	L	L	I	L	L	
c	L	I	L	I			L	L	I			I
d	L		I	L	I	I	I			I	I	
e	I	L						I				I
⋮												
⋮												

注：ヒアリングによる

にして組員の多能工化を計画的にすすめる。

この場合、労働集約的な車両組立職場と、例えば車体組立のようにロボットなど自動化設備が導入された職場とでは、訓練の仕方も検定方法もことなる。前者の場合、訓練はOJTでおこなわれ、検定は、標準時間どおりにできるか、品質が確保されているか、の2点でILUがつけられる。

これに対し、車体組立職場では多能工の育成には2つの問題がある。すなわち、①ロボットは、かつてはOJTで教えて操作させてもよかったが、今では労働安全衛生基準ができ、それに合格しないとロボットにつけない。しかも、②例えばh車体課の場合、溶接ロボットのほか汎用マルチも導入されていて、打点数では自動化率は公称97%に達しているが、ロボットの異常の際の増打ちや、設備が故障して保全が修理している間の臨時のカバー等、手打ちの必要がある。（なお、h車体では、仕上げ・メタル取付け・アーク溶接は未だ手作業であり、課員のかなりが手作業の係に所属している）

そこで、h車体課では、自動化設備も手作業もできる多能工の育成が図られている。手作業の訓練と実技の検査は車両組立職場と同じだが、ロボットについては、1人月10時間までの講習会手当を出し、居残らせて訓練する。この場合、ロボットのハードの修理は保全（準直）領分に属するが、作業者はロボットの操作は勿論、プログラムとソフトの修理までできるように訓練される。そして、その技能は標準時間でははかれないので、実技の検定は、機種毎に操作、異常処理、教育修正の各々について、独自の技能基準に基づくILUで技能の深さがチェックされる。

さて、このようにして多能化訓練によって作業者が多くの作業や工程に習熟してくると、その習熟技能の維持と負荷の平均化を狙いとして、定期的にローテーションが実施される。その基本は組内のローテーションである。肉体的な負荷が大きい車両組立などでは、午前と午後という短い時間単位で人を入替えている。これに対し、車体では2日交替や1週間交替というようになってきている。ローテーションには組や係をこえたローテーションもある。これはリーダー以下は例外的だが、リーダー以上は組を均すという意味で定期的に行なわれる。とくに、h車体課では、先に述べたように、自動化設備と

手作業の両方に通曉させるという理由も加わり、重視されている。

会社はこの時期、「一専多能型」という用語を用いてきた。「一専多能型」とは、自分の専門をもち、そのほかにも幅のある仕事のできるタイプという意味であり、これが目標とされる。この用語は、1つの機種の設定を修理まで含めて使いこなすには相当高度な技能を必要とする、ロボットを念頭に置いたものと考えられる [『A社ニュース』1981年7月号, 83年5月号]。この場合、ロボットの操作は生産台数の変化によって要員が変動しないから、自分の専門の技能の深化は必要だが、多能工化は必要ないと考えられるかも知れない。しかし、退職、欠勤、年休取得等にもなうカバーの必要は絶えず存在する。労働力の柔軟な利用はやはり必要であり、多能工化が求められる。ロボット操作への着服という点は、いかにもA社的であるが、それをロボットだけに限定せず、「一専多能型」育成に向けて全社一斉に取り組んできたのである。

では、組合は多能工化にどのように対応しているか。会社と組合との協議の課題の一つに教育訓練があるが、多能工化に異を唱えた形跡はない。文書では確かめられないが、原則的に賛成しているとみて間違いはないであろう。その理由は、多能工化はジョブエンラージメントであり、作業員の欲求に応えるとともに、昇進にも繋がる。特定の工程が特定の個人にしかできないのでは、その個人は年休も取得できなくなる、という点からであると考えられる。

(3) 柔軟な職場づくりと移動・時間外労働

生産の変動に対応するためには、柔軟な職場づくりが必要である。多能工化はその前提であった。しかし、それだけでは不十分である。一車種のみを生産している場合ならともかく、第1次石油危機以降のように、ユーザーのニーズが多様化し、多車種生産が行なわれるもとでは、車種毎に相違する需要の変化に対応してある特定の車種を生産するラインでは人員が過剰となり、別の車種を生産するラインでは人員が不足するという事態が生じる。このような過不足は季節毎、月毎に発生する。柔軟な職場とは、このような過不足に弾力的に対応できる職場のことにほかならない。また、全車種にわたって需要が減少する場合もある。こうしたさまざまな需要の変動に職場が柔軟に

対応できなければ、企業体質を強めることはできないというわけである。

車種が少なく、しかも需要が一直線に伸びるという半面、新規学卒者の確保とその定着が困難な時代であった高度成長期には、A社は、人員不足にもっぱら残業と臨時工（臨時工は、現務員制度を経て、1977年4月より見習従業員制度となり、6カ月の見習い期間の後、正規従業員登用の道が開かれる）の採用で対応してきた。従業員の定着率が高くなった石油危機後には季節従業員（および期間工）の採用をおこなってきたが、石油危機後は上述のように高度成長期とは状況が異なるとともに、季節従業員は能率等々で管理に難点があり、これをバッファードとすることは困難になってきた。したがって、例えば需要予測が大幅に外れた80年のような場合を除いて、今日では季節従業員は基本的には採用していない（E工場については、表5参照）。

では、如何に変動に対応するのか。生産方法の面では、車種毎の需要変動

表5 E工場在籍人員表

1984年6月末日現在

工場部	身分 職掌	従業員			見習い 従業員	嘱託 用務員			合計			季節 従業員	期間 従業員	パート タイマー	非常勤 嘱託	合計			
		直	準	間		計	直	準	間	直	準						間	計	
		接	直	接		計	接	接	接	接	直						接	接	計
総務部				278	278		12	14			304	304							
工務部			758	214	972			1		759	214	973							
検査部			307	43	350					307	43	350							
第1製造部	1762	103	73	1938		1			1762	103	74	1939	22			22			
第2製造部	981	38	39	1058					981	38	39	1058							
E工場計	2743	1206	647	4597	0	0	13	1	14	2743	1207	674	4624	22	0	0	8	31	
工機本社部門計	0	841	561	1402	0	0	0	0	0	0	841	561	1402	0	0	0	0	0	
E地区計	2743	2047	1208	5998	0	0	13	1	14	2743	2048	1235	6026	22	0	0	1	8	31

注1. 部課長、退職者、販売出向者は含まず。

	E工場	工機本社部門
部課長	44	38
退職者	17	3
販売出向者	17	18

2. 会社資料による。

による工場毎・ライン毎の要員のフレを少なくするため、1工場2車種生産、1本のラインに複数車種を流す混流ラインが導入された。しかし、かような方法のみで問題を解消することはできない。そこで、人員過剰の工場・ラインから過少の工場・ラインへの応援・配転が、そして、それでも要員が満たせない場合の対応として、あるいは要員を減らしながら労働投入量を増やす手段として、残業・休出（休日出勤）が行なわれることになる。こうした措置は高度成長期にもみられないわけではなかったが、第1次石油危機後は柔軟な職場づくりの一貫として要請される。

しかしながら、このような移動や時間外労働は、組合の立場からすると労働条件の問題となる。A社では労使関係上の手続がとられなければならない。

2. 生産体制事務折衝

(1) 月次の体制の決定手続

移動と時間外労働は、要員調整の方法として不可分であり、工場レベルでは同時に協議する。ここで要員とは、所要人員のことで、生産計画達成に必要な人員をいう。自動車を生産するためには、生産計画にもとづき、生産体制を構成する各要素について計画が立てられるが、労働力の利用については要員計画がまず必要となるわけである。このような要員計画には、上期・下期の計画と、月次の計画がある。このうち全社的な稼働人員の大枠は、上期・下期の要員計画によって決まる。定年退職や新規採用は、上期の要員計画に関わっているのである。

これに対し、日々の生産に関わるのは月次の計画である。A社では、月次の生産計画はまず3カ月先行の生産計画として内示され、その後のより詳細な情報に基づいて翌月の生産計画として固められる。そして、月次の要員計画はこの生産計画をもとにして作成される。この場合、工場・ラインによって生産される車種が異なるので、ライン毎・車種毎の生産計画を1日当たりの計画に均した上で、課毎に要員数が出され、その総和として工場の要員数が出される。こうして、月次の要員計画は翌月の計画として確定する。

しかし、ここで、各工場・ラインの稼働人員（稼働人員＝在籍人員－他への応援－長欠・教育）と要員とが一致しないという問題が生ずる。そこで、

このギャップを埋めるための人員措置の計画が立てられるとともに、残業・休出の計画も立てられる。

では、こうした月次の生産体制はどのような手段をとおして決定されるか。聴き取りによれば、その社内手続は、月頭に本社に全工場の生産課長を集めて各工場の体制の原案を提示→各工場で部次長が出席する部長会が持たれ、総枠とライン分担を決定→全課長を集めた生産会議が開かれ、工場としてオーソライズ→全工場の工場長を集めた工場長会議で会社としてオーソライズする、というものである。

この月頭の生産課長の会議は本社生産管理部長が召集する。また、工場長会議は生産担当副社長が主催し、その時期は20日頃と言われる。そのほか、10日頃には常務会も開かれている。

また労使関係手続としては、本社・本部間では19～20日頃に生産体制事務折衝が開かれ、その翌日から25日頃に工場・支部間で生産体制事務折衝が行なわれる。ここでは、工場側から、国内販売・輸出の全般的状況と各ライン別・車種毎の前月生産実績・当月生産状況が報告され、3カ月先行のプランを示しながら、翌月の生産計画が各ライン毎に車種別、国内販売・輸出向け等の別にわけて提案される。そして、勤務体制について、例えば、9（昼勤：8時間＋残業1時間）＋9（夜勤：同）、計44直（22日×2直）、1直休出、休出は昼勤A班何月何日（土）、という形で提案される。これを前提にして、人員体制については、翌月の課別要員（所要人員）－予想稼働人員＝過不足の数字が出され、準直・実習からどの課に何人、製造部門内ではどの課からどの課に何人という形で提案され、こうして協議に入るのである。本社・本部段階の協議の結果、工場間の応援の要請がくれば、どこから何人という形で、やはりこの場の協議にのせられる。配転も同様である。こうして、翌月の稼働人員が定まるわけである。

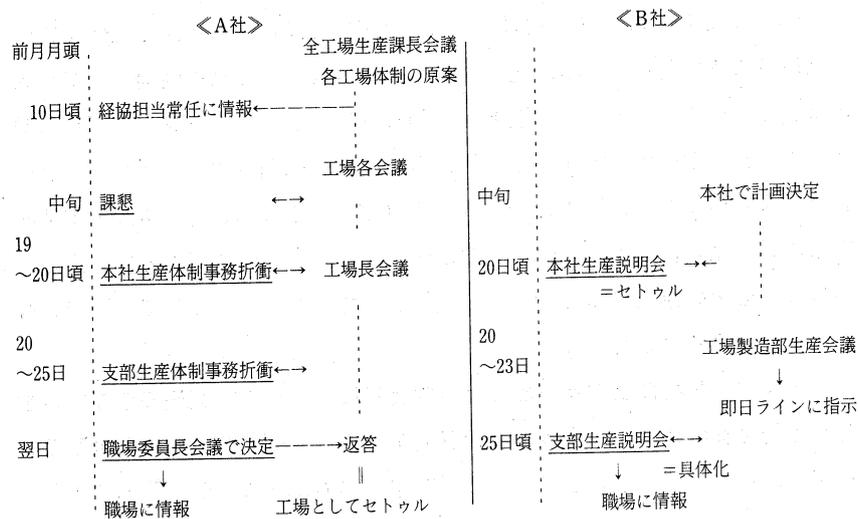
この工場の生産体制事務折衝では「組合が反対したら、実施できない。生産するのは職場だが、組合は職場の意見を集約している。私共ができるといっても、組合ができないといったら、問題の解消に務めるが、解消できなければ、実施しないということだ。こういう場合は計画をダウンするか、もう

一度折衝にかける」といわれる。そして、工場と支部との協議の結果は、双方のメモを突合せて確認されるのである。しかし、支部はこの場で直ちに解答しない。翌日の職場委員長会議で「確認」を取り、その結果を工場側に返答する。工場における月次の計画は、この返答をもって始めてセットアップするわけである。一方、一般組合員には、職場委員長会議の後に職場長が折衝報告として次月の体制を職場大会で説明する。

以上が次月の人員体制と勤務体制の枠の決定手続であるが、企業レベルではもちろん、工場レベルでも生産体制事務折衝の前段では経協担当常任と担当者間でさまざまな形で“すりあわせ”が行なわれる。予備折衝が開かれることもある。また職場レベルでは、通常は生産体制事務折衝の前段で課懇が開かれる。その時期は15～20日頃である。この頃には、すでに全工場の課長会議も行なわれているので、課懇では、その情報をもとに次月の課の体制について協議するわけである。課懇が定例化していない職場では、職場長が課長と個別に協議するが、そういう職場は少ない。

以上がA社における手続である。そこで、B社と比較して図示すると、図7のようになる。これを参考にまとめると、まず第1に、A社では組合組織

図7 月次人員体制・勤務体制の決定手続



注：ヒアリングによる

が人員体制・勤務体制など月次の生産体制の決定過程に深く関わり、生産体制事務折衝が協議決定の場となっている。組合の「合意」が必要であり、反対があれば会社は生産計画も変更しなければならないという意味では、事実上、組合は拒否権を有しているといつてよい。これに対し、B社では生産説明会での説明で済むというものである。第2には、A社では月次の体制が最終的にセットアップするのは、工場の生産体制事務折衝での協議によってである。B社の場合は、全社レベルの生産説明会でセットアップし、工場レベルの説明会では、職制ルートで指示済みの内容が説明されるにすぎない。第3には、A社では、課懇が翌月の生産体制を決定する過程の一番最初にセットされている。工場の生産体制事務折衝に提案される案はこの課懇の結果を踏まえて固められるわけである。これに対し、B社の場合、職場懇談会は生産体制の決定過程には関わらない。第4に、A社の場合、上述したように、生産体制に関する組合の最終的決定権は支部にあるが、工場側に回答する内部手続として、職場委員長会議での「確認」が必要になっている。また、支部は課懇の報告を判断材料にして生産体制事務折衝に臨む。このように、支部の判断は、職場組織（とくに職場長）の意志が尊重される仕組みになっている。これに対し、B労組の職場組織はこの問題での支部の意志決定には参与しない。というよりは、説明を受けるだけであるから、支部は意志決定の必要がないのである。

以上のようにA労組の場合、支部の発言権は大きく、その内部手続はかなり民主主義的である。しかし、一般組合員がこの決定過程から疎外されている点を看過できない。一般組合員は職場大会で職場委員長から折衝報告を受けるに過ぎない。しかも、全てが報告されるとは限らない。われわれは、特別折衝の折衝報告について「マル秘事項に関するもので、新車展開に関わるものとか、会社の政策が入ってくるようなものについてはやらない場合もある。それは、職場長止まり、という形で展開します」という証言をえている。何を報告するかは支部が判断する。生産体制事務折衝の場合も同様なのである。

(2) 要員水準と労働強度

A. 要員水準

こうした生産体制事務折衝における組合規制は、どのような質的内容をもつものといえるだろうか。移動や労働時間の問題を考える前提として、まず要員水準の決定に組合が如何に関わっているかを検討しておかなければならない。

ここでの問題は、月次の要員である。それはいかにして定められるか。すでに述べたように、月次の要員計画では、課毎に1稼働日平均の要員数が出される。それは、ライン毎に組の要員を積みあげて行なう。この場合、一定の設備能力を維持するうえで定員を必要とする自動機は、生産台数による要員数の変動はないので、そういう工程を特徴とする組には定員が補償される。これを定補(=定員補償)という。しかし、そうでない組では生産計画によって要員数が変動する。この場合は、要員は次のような算式によって計算される(直接部門については2直の昼夜交替制が敷かれ、A直とB直とでは組が異なるので、組の要員は1日当たりの生産目標を2で割り1直当たりの目標に均して求められる)。

$$\text{要員} = \frac{\Sigma (\text{車種別標準時間} \times \text{車種別生産台数})}{1 \text{人当り実働時間} \times \text{計画複合能率} \times \text{計画出勤率}} + \text{付加人員}$$

まず分子を説明しよう。一般に、正味時間に対する余裕時間の比率を余裕率と呼び、標準時間=正味時間×(1+余裕率)と示されるが、A社の余裕時間には、疲労余裕をはじめとする工程余裕と、工程間のタクトアンバランスを補償するライン余裕とが見込まれている。標準時間は車種別に異なるので、車種別標準時間と車種別生産台数との積を累計することによって、目標を達成するのに必要な時間がでてくる。

次に分母を説明しよう。まず、一人当り実働時間は、所定内労働時間(9時間)−食事休み(1時間)−ホットタイム(10分×2)=460分となる(実際には、昼勤、夜勤ともに1日1時間の残業が体制化しているので、プラス1時間で計520分となる。また、月1回の休日出勤も体制化しているので、稼

働日にはこれも入れられる)。しかし、実働時間のすべてが加工組立作業に費やされる直接時間ではない。作業指導に費される間接時間、設備故障や材料がこないために生ずる手待ち時間等、直接時間以外の時間を実働時間から除く必要があるが、こうして算出されるところの、直接時間の総実労働時間に占める割合をA社では直接率と呼んでいる。それは、複合能率の中でカウントされている。詳細は後述するが、複合能率とはA社独自の概念であり、狭い意味の「能率」(標準時間と直接時間との比率)と直接率との積をいう。したがって、1人当り実働時間と計画複合能率とを掛けることにより、計画された能率と直接率のもとで作業するものとして換算された、1人当りの直接作業時間が出てくる。しかし、欠勤があるので、その分を予定に組み込んでおく必要がある。そこで、さらに計画出勤率を掛ける。

要員は、以上のような生産目標達成に必要な時間を一人当りの時間で割ることによって、基礎的な人数として与えられる。しかし、新車の立ち上がりや設備導入を行なう場合などはラインが荒れ、それだけでは足りなくなるので、付加人員がつけ加えられる。

以上が要員算定式の内容であるが、計画出勤率は95.5%に定められている。また、計画複合能率はライン毎に設定され、固定している。車両組立では95%であり、車体組立では機械故障が多いのもう少し低く設定されている。単純化するために単一車種生産の場合を例に取り上げ、仮に標準時間を20分、計画台数を400台とし、付加人員がつかないとすると、

$$\text{要員} = \frac{20 \times 400}{460 \times 0.95 \times 0.955} = 19.16 \dots$$

となる。コンマ以下は4捨5入され、その結果、要員は19人となる。

この要員算定方法について重要なことは、次の通りである。まず第1に、一般に生産量と労働者数の関係は、生産量=労働者数×労働時間×労働生産性という式で示されるが、以上の要員算定式とその考え方をこの式の労働者数に引つけて述べるならば、A社では、労働生産性は、計画複合能率÷標準時間として与えられていることがわかる。そして、変数である標準時間

には、組合は直接にはタッチしていないのである。標準時間の設定・変更は、I E部署と係長・組長との協議によって行なわれるのであって、生産体制事務折衝や課懇では標準時間は所与として扱われる。この問題で組合が発言するのは、標準時間が短縮される場合、それが現場監督者の了解を得ているかという点だけである。しかし、第2には、標準時間の余裕率は長期に固定されており、その変更のためには組合本部の合意が必要である、と労使両当事者とも認識している。そして、第3には、計画出勤率は組合本部の「合意」のもとに設定されている。計画出勤率の95.5%という値は、A労組が1981年秋の定期大会において「(年休の)完全取得を前提とした生産計画・業務計画の策定など、休暇取得のための環境づくりを進め」と決定し、会社に大幅な切下げを強く要求したことに対して、会社側も抗しきれず、それまでの96.0%という数字を若干変更して82年4月から実施に移したものであった。このような次第で、会社の出勤率の実績は95.8%程度(E工場の83年の実績では96.1%)であるが、それよりやや低めに定められているのである。第4には、上の算式において、要員数のコマ以下の4捨は、要員が切り詰められることを意味する。しかし、計画出勤率が実際の出勤率より緩めに定められているから(後述するように、余裕率も緩めに定められていると組合では考えているようだ)、相殺されると考えているのであろう、組合は反対していない。最後に第5には、こういう次第で、この要員算定式は組合本部の「合意」を得たものとなっている。

生産体制事務折衝や課懇では、支部と職場組織はこの算定式を前提にして、労働生産性には触れないが、生産目標と実働時間とについて発言し、そのことをとおして毎月の要員水準を規制しているのである。組合の主張によって生産台数を減らし、要員水準を引き下げることも起こりうるというのであった。

B. 労働強度の規制

ところで標準時間に、つまり労働生産性に関与していないとするならば、生産体制事務折衝において組合は労働強度を一切規制していないのであろうか。この問題を順序立てて考えるとしよう。

繰り返すならば、労働生産性は、 $\text{計画複合能率} \div \text{標準時間}$ で表わされている。計画複合能率のうち直接率は直接作業時間の長さに関わるものであるから、労働強度を考える場合は、 $\text{計画能率} \div \text{標準時間}$ が問題となる。標準時間が短縮されること、あるいは計画能率があげられることは、同じ人数で単位時間当りに生産されねばならない生産台数が増加すること、ベルトコンベアラインを考えれば、ラインスピードがそれだけ速くなることを意味するのである。

ここで、計画複合能率(計画能率と直接率)は固定されていた。したがって、標準時間の短縮と労働強度との関係が問われねばならない。標準時間の短縮は、設変(設計変更)や設備変更、工程改善、作業改善などによって進められ、必ずしも全てが労働強度を増すとは限らないが、総じて言えば、労働強度を増大する。既存の設備条件を前提にした作業改善による標準時間の低減は、とくにその傾向がある。組合が「P3運動」の中止を決定した際、従来の経協活動の方針から「ムリ、ムダ、ムラをなくすこと」を削除しているが、それは、ここでの文脈で忖度するならば、作業改善にともなう「弊害」を配慮してのことであったとすることができる。

とするならば、組合は、何故、標準時間に関与しないのであろうか。それは、ある専従役員が語るところによると、現場監督者がE部署と協議して標準時間を決めていたのであるから、「実際には組合の職場組織がかんできていると思っていただいてよい」と見なしているからである。たしかに、A社の現場監督者は組合役員か元役員であり、彼らは「万年職場長」たることを求められている。しかし、彼らは現場監督者として働いているのであり、いかに彼らに対する組合の統合力が強いからといっても、標準時間設定・変更の協議を委ねるとするのは、労働強度に対する組合規制としては正式の形でないばかりか、余りに間接的に過ぎると言わざるをえない。

それでは、生産体制事務折衝において、組合は直接には労働強度に対する規制を一切行なっていないのであろうか。次のような発言に注目したい。すなわち、組合が生産体制事務折衝で「会社に言ってますのは、やはり、所要人員と稼働人員とはプラス・マイナス・ゼロにして欲しい、ということ」で

ある、と。つまり、要員を満たせないとすると、作業者は標準時間より速い作業速度で作業することを求められる。組合は、それをチェックしているのである。生産体制事務折衝において、組合はこのような形での労働強度の規制は行なっている。

C. 要員の確保と応援・時間外労働

組合にとって重要なのは要員の確保である。では、現実に要員が確保されているであろうか。この点に関して、「課で100人に1人位なら、組合から文句がでないと思う」という見方もあるが、要員不足の課がいくつも出てきて、工場全体として不足人員が2ケタにのぼると工場間応援など何等かの措置が必要になる、と工場の担当マネージャーは述べている。そして、人員が切り詰められているという不満は、基本的には生産体制事務折衝の前段の“するあわせ”で修正されるか、事前に相当の了解ができていてというから、組合の要員確保の主張は強く、100%でなくとも、その主張はかなり入れられているといえよう。

もっとも、要員確保の主張は、要員不足を埋めるために応援を求めることに繋がりがねない。応援でなければ、時間外労働ということになる。事実、E支部の支部長も、工場全体で「(課間応援で)50人も移動するということになると、休出でカバーしちゃおうという風に見ていただいていいと思います」と述べている。つまり、休出をすれば稼働日数が増え、要員も少なくなり、応援の必要もなくなるという筋である。支部は、こうして月次の生産計画を達成するうえで応援と休出・残業のいずれが適当かを判断し、要員水準を引き下げたり、要員の穴を埋めるための手段を規制しているのである。

このようにみえてくると、支部は、本部の「承認」する要員算定式を所与とし、その範囲内で組合員への皺寄せを防ごうとしていることがわかる。いいかえると、会社がこのような規制を認める限りは、進んで生産体制に協力する、というものである。その限りで、決して生産制限的ではない。

もっとも、B労組の場合は、生産計画にはタッチせず、要員水準の決定には関与しない。これを比較すると、A労組の規制は格段に強い。したがって、IH社長が進めようとしている経営管理とどの程度整合するかが問題となっ

てくる。他方、かような組合規制がどれほど一般組合員の要求に根差しているかも、また別の問題として存在する。何故なら、生産目標を達成するために、休出・残業でなければ応援、という選択に組合が陥っているように見えるからである。そこで以下、稼働と労働時間の問題を立ち入って考察しよう。

3. 移動

(1) 組合の対応指針

A社では、応援は「P3運動」の第2期活動期間中(80年4月～82年3月)に拡大してきたといわれる[自動車産業研究会「自動車産業における“ME革命”と労働者(中)』『経済』1984年4月号,190頁]。しかし、人の移動には応援以外にも配置転換や出向がある。応援・配置転換・出向は各々性格を異にする点があるが、A労組は、移動は一般的には好ましくないと考えている。しかし、絶対反対ではない。それでは、どのような方針をもって望むのか。この点に関する組合の指針は、A労連『〈講師用テキスト〉職場活動』に示されている。それは配置転換を念頭に置いたものであるが、応援・出向を含めた移動に関する一般的指針として提示されているので、表6に示しておこう。

この指針に関して、いくつか指摘しておかねばならない。まず第一には、移動を、会社に「決定権」がある「人事権の問題」という性格と「組合員を動かすことであり、労働条件の変更などもからんでくる」という性格とぶつかりあう問題としてとらえ、その処理のために労使の事前協議を位置づけている。第2には、この事前協議は、すでに見たように、本社・工場レベルの労使関係手続の中に結晶している。第3には、個別の人選過程にも実に深く関わろうとしていることに注目しなければならない。それは総評系組合とは異なる点である。移動は組合員を動かすことであり、それ故にまた組合の組織体制にも関係する、という把え方に立脚しているといつてよいだろう。しかし、第4には、「留意すべき事項」に「本人の希望やわがままによって決められるべき問題ではない」ことが記されている。それは、移動はその個人の問題という以上に、職場の体制、組合の組織体制の問題となる、とみるからである。そして、第5に、「本人の希望やわがままによって決められるべき問題ではない」とすることには、本人の意思がどの程度尊重されるだろうか、

(一) 基本的考え方

- ① 人事異動は人事権の問題であり、決定権は会社にある。
- ② しかしこれは、組合員を動かすことであり、労働条件の変更などもからんでくるので、労使の事前協議事項である。
- ③ 人選に当っては人間尊重が考慮されるべきである。
- ④ これらのことを無視して一方的に行うとすれば、それは組合軽視であり、労使関係上重大な問題である。

(二) 人選までに考慮されるべき事項

- ① 該当者の将来にとってプラスとなるか。
——本人の適性・職位・健康・家庭問題などを考えて——
- ② 資金や労働条件に変更があるか。
——資金・通勤状態・職場環境・職場における人間関係など——
- ③ 職場の体制はどうか。
——出す側と受入れ側の職場体制——
- ④ 組合の組織体制に影響があるか。
——特に役員が対象になる場合弱体化しないか——
- ⑤ 決定から異動までの期間はどうか。
——仕事の引継ぎ、本人の心の準備などを考えて——

(三) 最終決定までの手順

- ① 会社より、該当者に通知（意向打診を含めて）する前に会社案を組合に内示させる。
- ② 組合はその内容について、まず、配転（応援・出向）の必要があるかどうかを検討し、必要であると判断した場合、その該当者について、「考慮すべき事項」の項目にあてはめて検討する。
- ③ 検討の結果
 - (イ) 条件が満たされていれば会社から正式の形で提案させる。
 - (ロ) 条件が満たされていなければ交渉を行い、なおかつ満たされなければ人選について再検討を要請する。
- ④ 会社は組合への正式提案後、該当者本人に趣旨を伝え納得を求める。組合は、会社よりの提案内容を本人に説明し理解させる。
- ⑤ 本人との話し合いの段階で、検討した結果以外の要因が出て、不適合と判断された場合、組合は会社に再検討を求める（注）。

(四) 留意すべき事項

- ① 本人の希望やわがままによって決められるべき問題ではない。
- ② 組合への正式提案前に該当者に展開すべきではない。
- ③ 検討段階でスタッフや職制に非公式に意見打診することはよい。
- ④ 組合への正式提案は異動日前二週間位の期間をおくことが望ましい。

という疑念が生じる。「事前の検討は本人と直接接しない」という注が付してあり、組合としては人選に際し本人の意向を打診する手続を取るべきでない方針であるだけに、問題となろう。

(2) 応援

組合本部の指針は以上のとおりであるが、ここではE工場を対象に、支部と職場組織が現実にとどのように対応しているかを、まず応援について検討する。

応援とは一定期間、自分の所属する職場を離れて他の職場に移り、期間がすぎると元の職場に戻る移動をいう。A社では、応援は、工場間応援と工場内の課間応援、課内応援に区分されている。常識的に考えると、規模と頻度が最も高いのは課内応援であろうが、条件の変化は小さい。条件の変化という質的な点でみると、工場間応援が最も問題となるが、A社は工場が各地に分散していることもあって、規模、頻度ともに余り高くない。これに対し、課間応援は条件の変化もあり、この間急速に増加してきたものでもある。そこで、課間応援を最初に取りあげる。

A. 課間応援

応援の要点は、(イ)どこからどこへ、(ロ)人数、(ハ)期間という枠に関する点と、(ニ)個別の人選である。課間応援のこの枠に関する点は、先にみたように、工場・支部レベルにおける月次の生産体制の決定手続にのせられ、最終的には20～25日頃に生産体制事務折衝で決まる。そこにおける支部の発言力は極めて強く、「合意」が必要とされる。会社に「決定権」のある問題として扱われているのではないのである。しかし、事前に様々な“すりあわせ”が行なわれているので、両者の主張が喰い違うことは実際には余り無い。職場レベルでも、課懇の前に課長は職場長と“すりあわせ”ている。

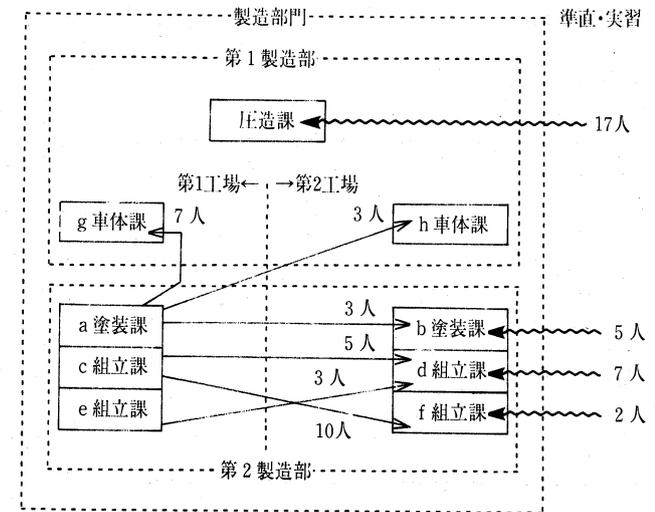
では、以上のような手続をとおして決められる(イ)～(ハ)の内容は、どのようになっているか。(ニ)については、1回の応援は1カ月単位で、通常2カ月、最長3カ月となっている。それはルール化はされていないが、慣行となっており、これを変更するという話は本調査の時点では労使いずれの側からも出ていない。こうして、毎月、1カ月応援、2カ月応援、3カ月応援をおりま

せて計画される。

(ロ)についてはすでに触れたとおりである。生産計画、標準時間、稼働時間によって決まる課の要員と稼働人員との過不足がその数となり、課懇での協議を踏まえ、生産体制事務折衝で決まる。その際、組合の要員確保の主張はかなり強い。しかし、採用が控えられ、各課の人員が切詰められるという情況のもとでは、要員確保の主張は、不足する職場への応援を認めることに繋がるであろう。もっとも、支部は一つの課から応援に出る人数があまり多くなることは否定的である。それは、職場組織も、また現場監督者も同じである。工場全体では、支部は、一回の生産体制事務折衝で計画される分としては工場の製造部門（直接部門）内だけで月50人程度を限度としている。そこで、やや古いが、198*年*月に新規に発生した分を製造部門のなかだけでみると、一応その範囲に収まっている(31人)。しかし、前々月、および前月からの継続分があり、製造部門内だけでみても、*月の瞬間風速は92人となっている。この数を稼働人員（製造部門全体で約2870人）に対する比率でみると3.4%だが、特定の課では相当の高さになる。a塗装課（在籍人員約240名）を例にとると、*月の瞬間風速は26名、比率では11%に達している。組合は、生産体制事務折衝や課懇で「今後応援が発生しないような対策を講じてもらわないとダメだ」と主張してはいるが、課間応援が減っている様子はない。

(イ)の基準については、工場マネージャーの説明では、製造部のなかで自然にできてくる、といわれている。それは、塗装から塗装へ、車体から車体へというように、第1工場と第2工場の同職種間ということである。(ニ)の人選基準にも関わるが、部下の技能を生かすという意味で、この基準の尊重は、現場監督者の主張として相当強いものがあり、組合の主張としても強い。支部は生産体制事務折衝に先だて、独自に「応援を出すサイドと欲しいサイドとの調整を行なっている」といわれるのは、そのためである。そこで、図8をもとにして実態をみると、組立からの応援はこの基準にしたがって行なわれていることが分る。準直の応援先・社外から受入れた（これを社外実習という）出向者の配置先をみても、この基準を生かそうとする努力の跡が窺

図8 課間応援 198*年*月新規発生分



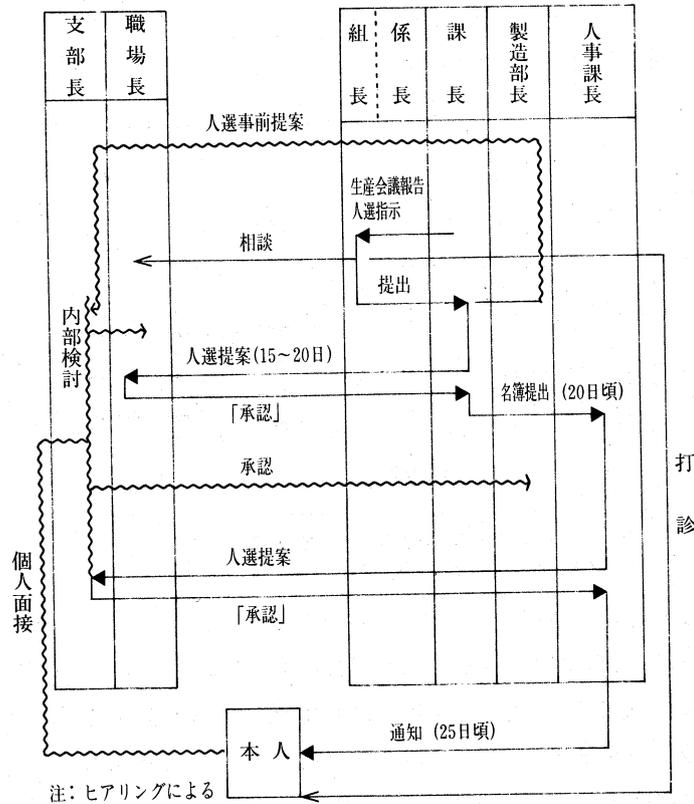
注：実線矢印は製造部門内課間応援、波線矢印は社内準直からの応援及び社外実習

える。しかし、組立以外のa塗装からの応援をみると、10/13が他職種への移動である。図にはないが、この前月に発生した分をみると、d組立課からの24名の応援はすべて他の組立課へ、a塗装課からの13名中11名は組立へ、h車体課からの5名も全員組立課へ、となっている。1984年1月から7月までのh車体課からの応援をみても、合計23人、すべて他職種への移動である。要員と生産台数との対応関係が強い車体組立の応援では、第1工場・第2工場間でこの基準が生かされているが、そうでない職場ではなかなか生かせない、という実態になっているのである。

生産体制事務折衝における組合の発言力は、確かに強い。また、工場サイドも、支部サイドも、そのトップから職場まで、かなり共通する基準なり方針のもとに応援に対処しようとしている。しかし、(イ)を除けば、基準・方針は貫徹できない。人員が切詰められるという情況のもとで、要人員の過不足をゼロにし、かつ基準を満たすということには、もともと無理があるといわざるをえないのである。

枠が定まると、(ニ)の個別の人選にはいる。では、人選はどのような手続で

図9 課間応援の人選手続 (但し、波線は工場間応援の手続)



決められるか。A社では、移動の人選は公式の協議機関にはのらないが、その労使関係手続は制度化されている。工場内の移動は、まず職場で課長が職場長に人選を提案して「承認」を取り、次に、工場の人事課長が支部長に提案して「承認」を取ることが必要になっている。工場から外に出る移動は、この工場内の移動の手続に加えて、最終的には本社の人事課長が組合本部の書記長に提案して「承認」を取らなければならない。こうした手続は、応援・配転・出向を問わず共通している。しかし、どのレベルの「承認」が実質的な意味をもつのかという点と、労使間の非公式手続と、労使それぞれの内部手続は、移動の種類や性格によって多少異なってくる。

以上を確認した上で、課間応援の人選手続をみると、図9のようになって

いる。この図で説明すると、①課長が生産会議報告を行う際、人員過剰の係の係長に人選を指示する。係長は組長と相談して人選にあたるが、係長は職場長にも事前に相談し、その結果を課長に報告する。②課長は、15~20日頃、課懇で枠を説明する一方、人選を正式に職場長に提案して「承認」をうる。この場合、職場長は課長から提案された人選を職場委員会に諮っている様子はない。こうして、支部の予備折衝前には課としての人選が決まり、課長は名簿を人事課長に提出する。③人事課長は、各課の名簿を集約し、工場として支部長に提案する。そこでOKを貰うと、課長ないし係長・組長から本人に通知される。その時期は、応援が始まる1週間前頃である。

以上をみると、先の指針とはいくつか異なる点はあるが、職場長が人選にかなり深くタッチしていることが分る。支部長もタッチし、最終的にはその「承認」が必要となっているが、職場長の判断が尊重され、彼のチェックを通して提案されてくる人選に支部長がOKを出さないことは滅多に無い。そもそも係長・組長は、ほぼ全員が元組合役員ないし現組合役員であり、彼等が職場長と相談しながら行なう人選は、組合の内部検討に近い性格をもつ。それに加えて、とくに職場長が課長に対してチェックする手続をとっているのである。こうして、人選は組合の——実質的には職場組織の代表たる職場長の、最終的手続としては支部長の——「承認」のもとに決められる。A社の就業規則第48条には、「業務上必要があるときは」会社は「転勤、配属、出向、応援」を「命ずることができる。」「従業員は、正当な事由がなければ」「命令を拒むことができない」と定められているが、労使慣行では、就業規則に優先して、組合の「承認」が必要とされているのである。人選もまた、会社に「決定権」のある問題として扱われているのではない。

それでは、本人の意志がどの程度尊重されるのであろうか。E工場では過去数十年間に拒まれた例はない、と言われる。課間応援は工場間応援ほど条件の変化がさほど大きくないとはいえ、決して作業者に好まれるものではない。にもかかわらず、拒まれたことが無いとするならば、一つには、対象者に対する事前の打診手続きの存在が考えられる。組長のなかには、本人の意向を打診している人もいる。これに対し、職場長は打診しない。

もう一つには、誰でも納得のいく基準に基づいた人選が行なわれているのかも知れない、ということがある。したがって、人選基準が問題となろう。課間応援の場合は、人事課長は人選基準は示していないが、支部では、職場の無言の慣行を大事にしながら、①工場間応援と課間応援は、合せて1人1回で、同じ人に重ならないこと、さらに②健康状態や、③優秀かどうかをみるという。職場で配慮する基準としては、①～③のほか、④技能の尊重・拡大、⑤適材適所、⑥家庭環境等がある。とくに④に力点をおき、人選にあたっては技能拡大や教育の狙いを噛みあわせる、という。われわれがヒアリングした職場役員は現場監督者でもあり、彼等はいずれの立場からも、そのように考えているようである。⑥は、工場間応援の場合により重要となる基準であり、課間応援では、①～⑤が基準になっているとあってよいだろう。これに対して、課長が職場長に人選を相談する場合は、このうち①、②、⑤をとくに意識しているというから、マネジメント・サイドは、これらが組合サイドの主張する重要な基準であると受止めている、と判断してよい。

課長と職場役員の発言の喰い違いは、どう解釈すべきか。とくに①と④が問題である。なぜなら、技能が尊重され、その拡大に役立つならば、「技能訓練計画表」に照らして、かなり選択的に人選されることになるだろう。しかし、課間応援の実態は、必ずしも同職種間でこなせないものであった。したがって、基準の④は部分的にしか適用できないが、職場役員としては大事にした基準ということになる。結局、①が一般的・基本的な基準とならざるをえない。応援が誰にとっても負担であるだけに、かような平等主義的基準が効いてくるのである。

生産の必要と負担の平等化を掲げて応援に出ることを通知された場合、「個人的な希望やわがまま」を述べて拒否できる日本の労働者はそういないだろう。筆者はそう考える。

b. 工場間応援

以上の課間応援に対し、工場間応援は、工場全体の稼働人員がその要員を満たせない場合に起こるもので、人員過剰の工場から不足する工場への応援である。この場合は、工場が地域的に集中しているB社とは違って、工場が

各地に分散しているから、処理されなければならない問題が多い。社内的には工場長会議で枠と条件について話し合わせ、労使間の手続としては、枠と条件について本社・本部間の手続が入る。基本的には3カ月位前から事務折衝に入り、例えば、84年4月および6月の「H工場の人員体制強化」や12月の「工場間応援」をテーマとする特別事務折衝のように、事務折衝がもたれ、ここで枠とともに応援者を受入れる寮の体制など、条件が決められる。それは、企業レベルの生産体制事務折衝でも取り上げられる。もちろん、組合の「合意」がなければ実施できない。それを受けて、応援を出す工場・受援側の工場で生産体制事務折衝に懸けられる。

それでは、人選はどのような基準に基づいて行なわれるか。工場間応援の場合は、工場長会議で受援側の工場長から希望が出され、応援サイドの工場との間で調整が図られる。そして、工場の人事課長から、製造課長に対して、若年・独身・出身地・成績のよいもの等の基準が示され、人選が指示される。課の中では、この基準を前提にし、あとは課間応援の説明で示した①以下の基準に照らして人選する。その際、通勤不可能な工場への応援の場合には、⑥の家庭環境がより重要な基準となってくる。

人選の労使関係手続は、職場レベルでは課間応援の場合と同じであるが、異なる点もある。いくつかあるが、重要な相違点は、一つには、工場間応援の人選過程には、支部長が最初から関与していることである。図9に参考までに挿入しておいたが、人事課長から正式の提案がある前に、製造部長から人選案が支部長に提起され、これを受けて内部で検討するのである。この場合、職場長に相談し、対象者には「個人面接」する。その上で、製造部長に返答する、というものである。

この支部長による「個人面接」は、どのような性格をもつものか。それは、対象者を集め、複数を相手に「こんな話があるんで、行ってもらうかどうか分からないが、もし行くとすると何か問題はありますか」という形で行なわれる。この場合、支部長は、職場レベルでは「嫌だという人はまず選ばない」し、嫌だといっても、「個人の本当の利害関係だけで、嫌だとか、いいとかいう話は受けません」という。「本人の希望やわがままによって決められるべき問

表7 工場間応援と社外実習実績

(1983年1月～85年10月発生分)

A社内・工場間応援	8回	670人
Aディーゼルよりの受援	20回	1660人
社外実習	18回	1030人
計	46回	3360人

- 注1. Aディーゼルの従業員はA労組に組織されているので、原資料では社内の受援と同じ扱いになっている。
2. 社外実習とは、鉄鋼メーカー、国鉄等よりの受入れ。
3. 組合提供資料による。

題ではない」とする、先の指針の見事な実践である。拒否できないのであれば、「個人面接」は、意向の打診ということとはできない。したがって、支部の「個人面接」とは、組合として本人に通知する手続と解釈できる。

もう一つの相違点は、先に述べたように、本社人事課長が組合本部の書記長に提案して「承認」を取ることが、最終的な手続として必要となっていることである。もっとも、ヒアリングではその話は一切登場しなかったもので、応援の場合は、実質的には工場レベルの手続で決まり、それが尊重されているのであろう。

ところで、工場間応援は第1次石油危機後は多かったが、1980年代には、出向など社外からの応援の受け入れに切り替えられてきているという。その一端は、表7に示されている。

社外からの受け入れに変化してきているのは、どのような理由からであろうか。社内の人員を切り詰める効果が期待できるという点はある。しかし、より大きな要因は、A社の場合、工場が分散し、工場間応援には諸困難をとまなううえ、「P3運動」の停止後は、組合本部が相当強く理由説明と抜本的な対策を求めるため、会社が組合との間の面倒な手続を回避しようとしていることにあるのではないか。こう考えられるのである。

C. 課内応援

次に課内応援をみよう。課内の要人員調整は課内で行なわれ、それで調整のつかない要人員の過不足が工場レベルの課間応援の問題となるものである。

このように課内で処理される課内応援には、月次の要人員の調整として行なわれるものと、日々の出勤状況によって必要となるものとに分かれる。また、このそれぞれに係内組間応援と係間応援がある。

このうち月単位の課内応援は、大抵の職場では人選も含めて全て職制サイドで決められ、本人には2～3日前に通知される。しかしh車体課のように、課内応援の場合も職場長に相談している課もある。それは「課外とは比重は違うが、ロボットと仕上げの違いもあるし、それぞれ多少工程の違いがあるから」である。これに対し、日々の応援の場合は、朝礼の際に過不足を把握して、スピーディーに決められる。総じて課内応援の場合は、フレキシブルに行なわれている。

ところで、ここで人選基準に関わって触れておきたいことがある。それは、技能の尊重・拡大が基準となりうるのは課内応援であろう、という点である。課内応援の人選には職場長は関与している気配はないが、組長は当然この点を考慮に入れて人選しているだろう。

〈以下次号〉