

自動車産業における経営管理と組合規制（下）

— A 社の事例 —

上 井 喜 彦

〈目次〉

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| はじめに | (3) 配転 |
| 序章 | (4) 販売出向 |
| 1. 課題 | (5) まとめ |
| 2. 先行研究 | 4. 時間外労働 |
| 3. 資料 | (1) 時間外労働問題と組合の方針 |
| 第1章 労使関係の機構 | (2) 時間外労働の規制 |
| 第1節 当事者 | (3) まとめ |
| 第2節 機構 | 第2節 能率管理 |
| 1. 交渉・協議の機構 | 1. 「総合原低」 |
| 2. 「P3」運動と協議・参加の機構 | 2. 能率管理 |
| 3. 「協議」・「参加」の解釈問題 | (1) 複合能率 |
| 第2章 経営管理方式と組合の対応 | (2) 標準時間 |
| 第1節 要人員管理と時間管理 | 3. まとめ |
| 1. 省人化と柔軟な職場づくり | 第3節 新技術設備導入 |
| (1) 省人化 | 1. 新技術設備の導入とその思想 |
| (2) 多能工化 | 2. 「新技術協定」 |
| (3) 柔軟な職場づくりと移動・時間外労働 | 3. 協議の実態 |
| 2. 生産体制事務折衝 | 4. まとめ |
| (1) 月次の体制と決定手続 | 終章 総括 |
| (2) 要員水準と労働強度 | 1. 規定要因 |
| 3. 移動 | (1) 企業サイドの思考・行動様式 |
| (1) 組合の対応方針 | (2) 組合サイドの思考・行動様式 |
| (2) 応援 | 2. 展望 |
| | 〈以上本号〉 |
| | 〈以上第 65 号〉 |

(3) 配転

以上で応援の検討をおえた。次に配置転換をみる。配置転換は通常配置と略して呼ばれ、応援が期間終了後に元の職場に戻る移動であるに対し、所属が変わる移動をいうが、配転とは課の所属が変わるものに限られ、係内の組の所属変更、課内の係の所属変更は単に異動と呼ばれる。異動は、現場監督者レベルでは組替えとも呼ばれる。これはローテーションに因んだ呼び方である。

組替えについては、課長から人名で職場長に提案がある。その際、該当者のなかに職場役員がいる場合、職場長は改選期に延ばすように求めるのが通例である。しかし、それは要望程度である。

これに対して配転は、該当者にとって組替えや応援とは比較にならない程の重みをもつ。そして、配転があれば配転元・配転先いずれの職場の人員構成にも変化が生じ、したがってまた、組合の組織体制に変化が生じるから、組合としても重大な関心を寄せざるをえない。

配転は本人都合もあるが、ここでみるのは会社都合による配転である。会社都合の配転は、応援と同様工場間配転・工場内(＝課間)配転にわけられているが、発生理由からもいくつかの場合に分けることができる。例えば、(イ)特定のポジションに適当な人間が必要とされる場合、(ロ)工場間・課間の要人員の固定的なアンバランスを調整するために生じる場合、(ハ)ロボット等の自動化設備を導入する場合、(ニ)特定部門の他工場への移管に付随して起こる場合、(ホ)工場の新設・稼働に伴って起こる場合、等である。配転の経営内手続および労使関係手続は応援とほぼ同じであるが、しかし、相違する点もある。

A. 配転の枠

工場間配転にあたっては、本社・本部間で大体の大枠が決められ、労働条件については通勤手当、住所変更を伴う時は引越し手当などの協定が結ばれる。これを受けて、工場・支部間では、どのポジションから何人というように、枠について具体化されるとともに、労働条件についても対象者に即して細部のツメが行なわれる。このような協議は、(イ)のように配転の規模が小

さければ、企業レベルでも工場レベルでも生産体制事務折衝が済されるが、配転の規模が大きくなると、応援の場合と同じように、別に特別事務折衝もたれる。場合によっては中央経協でも協議される。協議がどの時点から始まるかはケースによって異なるが、3カ月前という工場間応援よりは遅いとは考えられない。工場間配転の場合、変化は配転元だけでなく配転先にも生じるので、配転先の工場でも協議が行なわれる。そして、配転元・配転先の両支部と本部の「合意」がなければ、実施できない。

以上が枠の決定における手続面の相違である。では、どのような内容が決められているか。これを重要度の高い(ロ)～(ホ)について見よう。まず(ホ)の場合。例えば、H工場の新設・稼働(1976年12月本格稼働)に伴う配転の場合、新設計画が1972年の特別事務折衝にかけられて以降、協議が重ねられ、組合はこれに「合意」した。そして、この工場新設はE工場のトラック部門の移管という性格をもっていたので、組合の主張にもとづいて「仕事とともに移動する」という原則を労使で確認した。この原則のもとに、一般作業員についてはH工場の基幹要員として稼働前に現地採用を行ない、「君たちはH工場の要員だ。まだ、H工場は稼働していない準備段階なので、2年なり3年なり、E工場でいわゆる実習をやらせよう」と通告してE工場に所属しておき、稼働に合わせて彼等をH工場に配転した、といわれる。この事例によれば、(ホ)工場の新設・稼働の場合、工場間配転は、組合との間で確認した原則に基づき、要員の採用→別工場での教育→配転の実施という長期の実行計画に即して実施されていることがわかる。このような手続を踏むことによって、工場新設にとまらぬ大量配転もスムーズに進められたのである。

(ホ)と対蹠的に労働力の柔軟な利用という点で重要なのは、(ロ)のケースである。しかし、ここで肝要な点は、B社の場合はこうした配転が実にダイナミックに展開されているが、A社ではあまり行なわれていないことである。E工場を例に取れば、1984年に入ってから7月まででは、他工場への配転は(イ)のケースで1件・1人だけであり、他工場から受入れは0、工場内配転も皆無といわれる。われわれのヒアリングの範囲でも、応援を出す課・工場、受ける課・工場が相当長期にわたって固定していると判断されるが、そ

ういう現状が直ちに配転で調整されることはない。それは組合が規制しているからなのか、それとも、会社・工場マネジメント・サイドのポリシーによるものか、分明ではない。おそらく前者の要因がより大きいと推察されるが、工場間配転については、E工場の工場長も「うちの場合は、どちらかというど地についた人間みたいな感じでものを考える。余りその人を配転してしまうと、将来の長期見通しが立たない」と述べているように、工場が分散しているというA社の地理的条件が経営管理スタイルの規定要因として働いていることも見逃してならない。いずれにせよ、A社では配転で要員調整を安易に行なうことを回避しようとする志向が強いと断定して、大きな間違いはない。

次に検討を要するのは(ハ)のME設備導入の場合である。日本ではA社はロボット導入にもっとも積極的な企業である。1983年3月には、後述するように、組合の要求で「新技術導入に関する覚書」が締結されており、そのなかに「配置転換、職種変更」に関する規定が置かれている。しかし、E工場では大きな自動化設備の導入はあったが、配転はおこらなかつたため、われわれは(ハ)のケースの実態を知ることはできない。ここでは、「覚書」は職種転換も想定していることを確認するにとどめよう。

職種転換という点では(ニ)の場合が重要である。組合は職種転換をもたらす配転は好ましくない、と考えている。しかし、その主張はかなり柔軟である。例えば、職種転換しても本人の昇進に繋がる配転は、肯定的にみている。とはいえ、(ニ)の場合は、職種転換が大量に発生する可能性がある。そうなれば昇進には繋がりにくい。E工場の調査では知りえなかつたが、A社内の少数派組合である総評全国金属A支部の7人が起こし先頃(1986年3月20日)地裁の判決がくだった地位確認訴訟によって、次の事実が明らかになっている。F工場の車軸製造部門をG工場に移管するにともない81年6月から82年3月にかけて425名の配転があり、機械加工からプレス・車体・塗装・車両組立などへの職種転換が大量に発生した。判決は、F工場の近隣工場には機械加工職場があるのにもかかわらず、会社が原告らの経歴を無視して配転を行なつたのは配転命令権の乱用に当たる、とするものであった。7人の原告

を除けば、配転した全員がA労組の組合員であろう。とするならば、A労組本部とF支部はどう発言していたか、という疑念を禁じえない。

A労組は職種転換をもたらす配転の場合は、当該者の職級を下げない、例えば職種が違って組長は組長として扱う、という原則で対応しているということである。A労組は、このことを前提に職種間の配転を認めているとあってよい。

もっとも、さしあたり職級は維持できたとしても、かような配転は当事者にとって決して有利な移動ではない。したがって人選が問題となる。

B. 人選

人選については、工場間配転だけでなく工場内配転の場合も、配転先から、どのような人間、という希望が出される。課内ではそれを一つの基準として、応援の場合と同じ手続で人選される。この場合、全てではないが、組長は対象者に打診する当たって「希望」を聞くという証言もあった。当人の意向が無視しえないわけである。

人選の労使関係手続をみれば、それは応援の場合よりも早い段階から始まるが、工場内の手続自体は工場内課間配転・工場間配転とも工場内課間応援・工場間応援と同じである。しかし、組合サイドは応援以上に人選を厳しくチェックしようとしている。一つには、課長面接とともに職場長面接が行なわれている職場がある。いま一つに、配転の人選では、マネジメントの提出する名簿の最終的承認が、決して形式的ではない。応援の場合、工場レベルでの支部長のチェックは職場長の判断を尊重し、職場長のチェックを受けた上で提案されてくる人選を支部長が承認しないことはまず無い。しかし、配転においては支部長は独自の判断で人選を厳しくチェックしている。工場間配転の場合は、それに加えて書記長の承認も必要になっている。A労連本部役員の説明によれば、本部の組織部が逐一個人別に検討し、チェックしている。「転換期調査」[前掲「自動車工業の労資関係」64頁]には、ある工場間配転に際し、「甲は組合的にいってD工場にどうしても必要な人物だ」との理由を上げて工場人事課の提案に反対し、別の人物の配転を逆提案してこれを通した事例が紹介されているが、そのような場合が存在するのである。

では、組合サイドはどのような人選基準を設定しているか。ヒアリングの範囲では、① 本人が不利にならないように、プロモーション・将来性をとくに重視し、その他 ② 健康状態、③ 家庭事情、④ 優秀性の外、配転者を出す職場は人員構成が変るし、受入れ側も人員構成を变るので、⑤ 卒年構成も基準に加えられている。しかし、明言されていないが、上述のことから明らかのように、⑥ 労働組合の組織体制上の基準も入っている、とみななければならない。組合は、配転先から提示されてくる具体的基準に加えて、こうした①～⑥の基準に照らして人選に対処するわけである。この場合、職場レベルと支部・本部レベルとでは各基準の重点の置きどころが多少相違するであろう。支部や本部は、上述の⑥や、他とのバランスをみるという意味で⑤も重視する。これに対し、職場レベルでは、基準には入っていないが、本人の希望も判断材料にされているように見受けられる。

こうして、組合は配転の人選をほぼ完全に規制している。その際、配転する本人にとってみれば、希望が生かされていれば問題はない。また、工場間配転や職種配転であっても組長・係長への昇進機会が開かれるならば、様々な不利を償ってあまりあるかもしれない。しかし、配転は往々にしてそうではない。不満も残ろう。そこで、組合は内示後、綿密な「フォロー活動」を行なう。配転先の職場組織も丹念な世話活動を行なう。こういうことは、B社ではマネジメントの責任で行なわれているが、A社では組合がその役割を果たしているのである。

(4) 販売出向

A. 経緯

A社では生産上の要請からくる応援・配転の外、販売上の要請に応えるべく、系列販売店への出向(略称:販売出向,通称:マル販)が大々的に行なわれている。それは系列の販売会社に出向してセールスを行なうというものであり、われわれの調査時点では、期間は訓練期間も含めて18カ月であった。この販売出向が始まったのは1968年と考えられる。ある専従役員によると、その規模は当初は500名程度で、組合との間では段階的に減らすことが約束されていたが、石油ショック以降、とくにV社長になってからは人数も増や

されて、1980年代には1000名ベースとなったという。85年5月に出た85年度分の販売出向者は全社で900名、その大半は現業員の出向である。E工場からは多い時で110名、1982年11月の出向者は92名、その次の84年5月に出た分は74名である。A社以外にも2,3の乗用車メーカーでは販売店への出向を実施しているが、その規模は多くて数百人程度である。B社は、こういう出向は行なっていない。

A労連とA労組は、国内販売の問題を「自動車販売の過当競争」と「販売会社の体質」の問題と捕え、業界の「販売正常化の推進」、A社としてはグループの「販売会社の体質改善」を課題とするものである。そして、販売出向については、A労連とA労組の本部役員の述べるところでは、「当初は販売の経験を生産に生かすという趣旨で、優秀な人材も出し、また成果も上げたが、このように人数も増え、継続的になると現場の負担が大きくなるばかりだ。また、人が集まり難いディーラーにとって戦力になっているのは分かるが、依存心が大きくなって、体質強化にならない。ディーラーの労働条件を改善して優秀な人を集められるようにしなきゃダメだ」として、会社にその再検討を求めてきた。しかし、この主張は取上げられず、結局は緊急対策として行なうことを労使で確認して、今日まで推移してきたのである。

B. 実施手続

それでは、販売出向はどのように決定され実施されているのであろうか。まず、枠の部分は本社・本部レベルで決まる。この場合、販売出向は、販売上の要請に応えるというものであり、生産体制の決定とは別に決められる。すなわち、特別事務折衝が持たれ、ここで出向の全員数と各工場への割当てが行なわれるのである。工場レベルでは、これを受けて、生産体制事務折衝とは別に事務折衝が持たれるか、担当者間で事務的に、課別に直接・間接からx名・y名、地方、地元でz名等と決められる。支部はその結果を職場長会議で説明する。次に課レベルにおりてくる。課レベルでは普通は課懇で協議されるが、工場レベルで決まったことを課長が一方的に職場長に伝える課もある。このように、枠の決定手続は、応援の場合と比較すると相当トップダウン的である。

組合は枠の内容をどの程度規制しているといえるだろうか。この場合、組合は販売出向の現状に批判的であるのに、いまだ改善されていないことが重要である。組合は当面協力する代償として会社が提案する人数を幾分かは減少させているだろうが、人数は傾向として増え続けている。これに対し、組合が規制しているとはっきり言えるのは、どの工場から何人という各工場への割振り、どの課から何人という割振りである。後者の場合、課長から提案があった段階で「変更がありうる」。また、直接と間接の割振りについてもある程度は規制している。84年度分は間接の比重が高くなった、といわれている。

次に人選は、工場間応援と同様、工場の外への移動の手續にのせられる。しかし、販売出向は、移動する組合員（特に技能員）にとっては、応援よりも長期にわたり、しかも社外に出て慣れない仕事を行なうのであるから、組合のチェックは応援以上に厳格となる。その際のチェック・ポイントとしては、配転同様、組合活動に支障をきたさないように、当然、職場役員かどうかという点が入る。これに対し課長、職場職制、職場役員からは、人選基準として、優秀性、地方に出向する場合は地元出身者・独身者、が一致して上がってきた。希望も判断材料となってくる模様である。いずれにせよ、係長・組長が（応援・配転の場合もそうであるが、組長の移動の場合は係長が）職場長に相談しながら人選を行ない、さらに支部長が「個人面接」をしたうえで支部・本部のチェックも行なわれているから、人選に限って言えば、ほぼ完全に規制しているといつてよい。

(5) まとめ

以上の考察を通して明らかになったように、A社では人の移動は、枠については組合との協議—「合意」事項として、人選については提案—「承認」事項として扱われ、その手續を通してはじめて実行可能となっている。それはB社に見られない点であり、マネジメント・サイドは窮屈な管理を余儀なくされているのである。本調査の時点では、移動についてはE工場のマネージャーからは不満の声が上がってこなかったが、A社労連本部役員によれば、「普通一般の移動でも、このへんが、会社が一番拘っているところなんで

すね」という。

これを組合規制という点から捉え返すと、人の移動の枠と人選を「合意」原則の下に置き、組合が強力な手續規制を行なっていることになる。この点は「転換期調査」でもある程度は明らかにされている。しかし、かの調査では、職場組織による規制手續を欠いたトップヘビーな規制と把握されていた。この事実認識は改めなければならない。

しかし、A労組の組合規制には幾つか問題がある。第1には、一般組合員は枠の決定過程からは疎外されている。そして、人選の際に本人の意思を確認する手續がない。支部で「個人面接」も行なわれているが、移動は「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」ものとして処理されている。このことは、意に沿わぬ移動をさせられる本人の立場に立てば言うまでもなく、また、一般組合員のA労組への信頼という点でも問題となってくる可能性がある。第2には、規制水準を見れば、組合規制は必ずしも強くない。組合は好ましくないとする職種間移動にも協動的に対応しているのである。それは、生産体制を維持するためには己むを得ないとする理由からである。より大きな問題は、現状に批判的であるにも関わらず、当面の緊急対策として大量の販売出向に応じさせられてきたことである。それは、支部・職場レベルというより、組合本部の規制力に関わる問題であるが、ここに組合規制のかげりが現れている。

4. 時間外労働

(1) 時間外労働問題と組合の方針

次に労働時間管理の問題を検討しよう。周知のように、日本企業の長時間労働は国際的な批判にさらされてきた。時間短縮という課題を考える場合、所定内労働時間、年休取得、時間外労働時間の三つを取り上げなければならない。しかし、長時間労働の焦点であるという意味で、また、本章の課題である柔軟な職場づくり＝労働力の柔軟な利用とそれへの組合の対応という点からみて、問題とすべきは時間外労働である。そこで、所定内労働時間と年休取得については、2, 3の点を確認するにとどめたい。

まず所定内労働時間について。他の産業と比較すると日本の自動車産業は総じて所定内労働時間が長く、最も短いE社で1984時間、B社の場合は1981年以降1992時間であり、A社ではB社より2年早く1992時間を達成しているが、その後は毎年のように交渉が行なわれてきたものの、時短は遅々として進んでいない。

次に年休取得について。主要な乗用車メーカーの年休取得日数は10日前後であり、そういうなかではA社のそれは最も多い部類に属するが、それでも13日(1983年)程度に過ぎない。しかし、ここで留意を促しておくべきことがある。それは、既述のようにA社では、組合が年休取得を進めるために交渉によって計画出勤率96%から95.5%への変更を勝ち取ったことである。83年を例にとると、A社の年休発生日数は19日であり、A社の計算の仕方では95.5%の場合は13.8日しか年休取得できないので、この数字では年休の完全取得を可能とするのである計画出勤率とはいえない。しかし、要員計算の基礎となり厳しい出勤率管理の基準となる計算出勤率にまで踏み込んで年休取得を推進している組合はごく稀であるという現状に鑑みれば、A労組の取り組みは画期的であったというべきである。

さて、時間外労働の大きさこそが日本企業の労働時間中、最大の問題とされてきたものである。そして、戦後の労働運動史を振り返ってみても、時間外労働をどう規制するかは労働組合にとって重要な活動領域を構成してきた。しかし、困難な問題でもあった。とくに第1次石油危機以降はそうであり、日本企業の時間外労働時間は全体として微増傾向を示してきたのである。時間外労働の拡大要因として、いくつか指摘されてきた。第1は、雇用のバッファーとしての役割である。これは、時間外労働の必要性を説く経営者サイドによって主として主張されてきた要因であり、雇用を維持するために、生産増大に対しては時間外労働で対応し、生産減少時には時間外労働を減らすというものである。第2は、会社にとっては、新たに人を雇うより、時間外手当を払っても現員による時間外労働の方が安上がりであるということである。昭和61年度の『労働白書』は、「減量合理化」が進められてきた第1次石油危機以降近時の時間外労働拡大の要因としては、第1の要因というより

は、固定費的性格の労務費を削減するという要因が大きいのと分析している。そして第3の要因は、時間外手当が労働者の生活費にすでに組み込まれており、時間外労働が減ることが彼らの死活問題に直結するということである。第3の要因のもつ意味の大きさは、計画残業に強く反対する総評全金P支部(現A支部)が、P支部組合員のみに残業が命じられなかったことを会社による不当差別だとしてT地労委に救済申立をしたことを見ても、分ろう——この事件の法的決着は、1985年4月23日の最高裁判決によって出された[さしあたり靱井常喜「残業に対する組合間差別と不当労働行為の成否」『ジュリスト』1985年7月1日号、参照]——。P支部が地労委に申立をしたのは、高度成長期の只中であり、今日この要因のもつ意味ははるかに大きい。

しかし、以上の要因は日本のどの産業、どの企業にも共通する要因である。A社については、さらに移動との関係を考える必要がある。先にみたように、A社は移動の柔軟性がない。したがって、柔軟な職場づくりという要請からするならば、時間外労働に依存しようとする志向は、移動が頻繁に行なわれている企業(例えば、B社やE社)と比較すると、A社のマネジメントにはより強く働くといえるのである。

それでは、組合はどのような方針をもっているか。生産体制事務折衝を考察した際に触れておいたように、A労組は時間外労働を全面的に否定しているわけではないが、時間外労働は「労働者の人間性を阻害する」ものに外ならないとみる。したがって、組合としては時間外労働をどの程度まで認めるかという点が、一つの問題となる。この点に関して注目すべきは、V社長との間で亀裂が生じ始めた時に時間外労働制限の組合基準を設定したことである。すなわち、1979年の定期大会で「時間外労働は原則として月30時間を限度とし、総労働時間の短縮をはかる」と決定した。月30時間という基準は、労働条件の「国際水準化」を主張するA労連の提起を受け、自動車総連がメーカー基準として設定したものであるが、A労組はこれを直ちに大会決定したのである。この組合基準は、以後のA労連、A労組の定期大会毎に確認される[定期大会決定については、拙稿「全A自動車労働組合の運動方針」『社会科学』36巻1号、1984年、を参照のこと]。

そこで以下、本章の課題に照らし、工場・職場レベルの組合規制に照準を合わせて、時間外労働が実際にどのように行なわれているかを考察する。

(2) 時間外労働の規制

A. 時間外労働の分類

A社では、年間所定内労働時間は1992時間であり、また、完全週休2日制(1日拘束9時間、実労8時間)が採用されている。そして、E工場の生産エリアでは昼夜2交替制がとられている。その就業時間を示せば、表8のようになる。これを見て分ることは、昼勤と夜勤の間の2時間半、夜勤と昼勤の3時間半は、残業に利用できる時間帯になっていることである。また、月間稼働は20~22日(年間稼働日数は249日)なので、休日出勤(以下、休出という)に利用できる日もある。しかし、これは単に技術的な可能性だけである。A社では、36協定で時間外労働は月40時間、年間480時間と決っている。しかも、先に見ておいたように、翌月の勤務体制の決定にあたって工場側は支部の「合意」をえなければならない。

E工場では、時間外労働は、「枠」と「体制」という2つの概念によっていくつかに分類されている。「枠」とは、毎月の生産体制事務折衝で「枠取り」(=計画)される範囲をいう。これに対し、「体制」とは生産体制のことであ

表8 就業時間

〈昼勤の場合〉		〈夜勤の場合〉	
8:30	始業	20:00	始業
10:30	コーヒープレイク(休憩)	22:00	コーヒープレイク(休憩)
10:40		22:10	
12:00	昼休み	22:30	昼休み
13:00		0:30	
15:30	コーヒープレイク(休憩)	3:00	コーヒープレイク(休憩)
15:40		3:10	
17:30	定時	5:00	定時
?		?	
?	残業	?	残業

注: ヒアリングによる

る。これをもとにして、例えば残業の場合だと、「枠内残業」と「枠」を越える「枠外残業」に区分され、他方、「体制内残業」と「体制外残業」に区分される。「体制外残業」とは、QCの会合(QC活動では月2時間までは残業扱になる)や、夜勤者との連絡会等、生産活動を行なわない残業のことである。「体制外残業」も生産体制事務折衝で予め「枠取り」されていれば、「枠内体制外残業」と呼ばれる。また通常の残業、つまり「体制内残業」についていえば、「枠外残業」は、生産体制事務折衝の時点では予定されなかった形で起こるので、「突発残業」とも呼ばれる。そして、この「突発残業」は様々な理由によって発生し、組合としては、通常は設備故障の場合をこう呼び、なんらかの理由によって発生した生産ノルマ比のマイナスを回復するためのそれは、特に「深残」[注: フカザンとよむ。付加残業の意味と考えられるが、当事者達が「深残」という漢字をあてていたので、本稿でもそれに倣う]と呼んでいる。なお、休出の場合も同様であり、「枠内」、「枠外」あるいは「突発」の休出と呼んで、区分されている。

以上のような残業の種類によって、実施にあたっての労使関係手続と組合の対応は少しずつ異なるが、まず最初に「枠」が決定されなければならない。

B. 「枠」の決定

翌月の勤務体制として決る時間外労働の「枠」の決定手続については、すでに説明しておいた。課懇で協議された後、本社の生産体制事務折衝を挟み、工場の生産体制事務折衝で決る。「枠」は、協議—「合意」事項となっていたのである。この場合、「枠」は、例えば、9+9(昼勤: 所定内8時間+残業1時間、夜勤: 同)、計42直(21日×2直)、1直休出、休出は昼勤A班何月何日(土)、というように全製造部門の勤務体制の計画として提案される。しかし、それに加えて、特定課の特定作業のための休出計画である、「特別休出計画」も、日付、作業の種類、人数を示して提案される。この計画は、当該課の課懇で職場組織との間で事前に「合意」が成立していなければならない。

では、生産体制事務折衝での「枠」の決定にあたって、支部はどの程度の「枠」に「合意」しているのか。調査の範囲では、残業は昼・夜勤とも1日1時間残業、休出は1直ないし2直休出(片番1直ずつ)、という「枠」でいつ

も大体決っている、という。したがって、1直休出の場合は、休出に当らなかった班は、20~22時間で済む。2直休出の場合はA・B両班とも28~30時間である。したがって、製造部門全体としては、丁度30時間に収まっている。しかし、特別休出が重なる時は、30時間を越える。もちろん36協定の範囲内には収まっているし、その人数も限られているが、組合基準をかなり越えるので、この場合は支部は生産体制事務折衝で相当強く理由説明を求める。そして、それが職場で確認されているかどうかを聞き、そのうえで「合意」する。生産体制事務折衝における支部の対応はこのようなものであるが、休出の残業は認めない。工場の担当マネージャーの説明では、こういう特別なことがなければ「夜勤休出や前夜勤休出はきつい、という要望は出たことはあるが、一般には余り要求は出なかったと思う」といわれる。

以上のように、「枠」は、ほぼ組合基準の限度内で決められる。しかし、実際には「枠内」の残業・休出の外、「枠外」ないし「突発」のそれも行なわれる。そこで、現実には時間外労働が実施される局面に入っていこう。

C. 時間外労働の実施手続

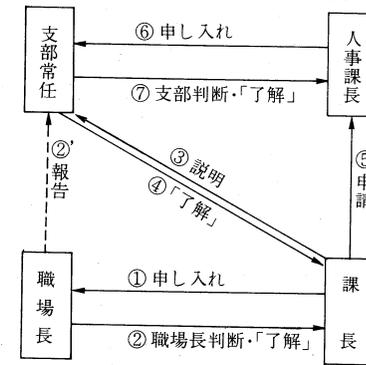
ここでは、残業に即して、種類別に実施手続を見よう。

(イ)「体制外残業」の場合、ある課長は次のように説明している。「体制外残業は個人名を入れた形で残業日時、理由をつけて職場長に示してサインをもらい、それを人事課長に出す。枠外の体制外残業の場合の職場長・支部にまで説明に行く。」しかし、「枠外体制外残業」はそう多くないからであろうか、残業の人数が少ないからであろうか、余り大きな問題とはなっていない。

(ロ)「枠内残業」は、最初から「合意」されていた残業である。この場合は、「あさって受入れる『残業』としては、申請用紙に組毎に職場長に『40時間の中の1時間ですね』。これが人事を通じて支部へいき、支部で『確かに申請される』と確認される」といわれるように、職場長・支部との間の手続をとるが、単に「確認」だけですむ。

(ハ)問題は「突発残業」である。基本は1時間追加で7時半までとなっている。8時間になると夜勤の人が出てくるからであるが、2時間追加の必要

図10 突発残業の労使関係手続



注：ヒアリングによる

が生じる場合もある。したがって、組合基準を守るためには、「突発残業」に安易に対応することはできない。そこで労使関係手続をみると、基本的には図10のようになっている。課長がまず職場長に申込んでその「了解」をとる。その上で支部常任に行って、ここでも「了解」をとる。この場合、組合内部では職場長がすでに支部常任に報告しているが、支部常任は課長に「職場長に確かめたのか」と聞く。この支部常任への説明は一応当日の3時半までとなっているが、そう厳格ではない。課長は「了解」をとれば、人事課長に申請する。人事課長はこれを支部常任に申込み、その「了解」をとる。「了解」をとれなければ、もちろん、残業を行なえない。

このように、「突発」残業は申し込み—「了解」事項となっている。極めて組合の発言権が強い。そして、最初にセットされている職場長判断においては、どの職場長とも、「体制外」を含め1人当たり22時間+1休出(8時間)=30時間を歯止めラインとしている、と述べている。職場長はこの組合基準をもとにしながら、本当に残業が必要かどうかを判断する。支部は基本的にはこの職場長判断を尊重するわけである。

しかし、支部が独自の判断権限を発揮する場合がある。それには、いくつかの場合がある。第1は、「突発残業」が何度も重なる時である。第2には、残業の人数が多くなる場合である。それは、職場の性格とも関連する。工場長も次のように述べている。

「例えば組立ラインなどは、どこか1組だけという訳にはいかないで、全部残ってしまう。残業する人間が多くなれば、私も都合が何とか、という悪口になってしまう。そうでないプレスなどでは、そこだけ動かせば済み、影響する範囲も狭いし、その従業員にとっても動かなければ駄目だと自ら思う。そういうところではある程度やりやすい。」

職場毎の「突発残業」の性格の相違は、「職場長判断」の仕方にも影響する考えられる。組立では、課長が慎重を期して早い時点で申し入れているからであろう、職場長は判断するに当って執行委員や組織部に相談したり、組長・係長から情報を集めている。

支部が判断権限を行使する第3の、そしてもっとも重要な場合とは、生産の「深残」に対してである。支部・職場組織は、「突発残業」とは基本的に設備故障に対するもの、という理解に立っている。設備を修理しなければ、反対番の作業ができなくなるからである。これに対し、生産の「深残」は基本的に認めていない。例えば、次の通り。

「ノルマ比マイナス400台がでて、会社から1時間×3日の申し入れがあった。申し入れは部長から支部に対して“今日から3日”という形でなされた。組合では、生産のマイナスを理由とする突発は認められないと反対し、職場長・支部とで連絡を取りながら、支部レベルで3日を1日にとどめた」
[車体の職場役員]

生産のマイナスが出た場合、「職場の仲間」は「無意識のうちに挽回しなくては、という気持ち」になる。職場長は現場監督者でもあり、その例外ではない。それだけに、職場長が認めても、支部が判断権を発動して規制しなければならないのである。A社における「突発」残業の労使関係手続と組合の厳しい規制は、課長判断で自動的に残業になるB社とは著しく相違する。

C. 時間外労働の水準

E工場の支部と職場組織の役員は、残業の「枠」の決定の実施に当って、個人としても、全体としても月30時間という組合基準に収まるよう規制していると述べている。しかし、実際には基準を越えることが避けられない場合も出てくる。そこで、36協定の月40時間が絶対的な基準となっているわけだ

が、「休出が多いと無理である」という職場役員の証言もある。したがって、実際にどの程度規制できるかが問題となる。

表9のように、総連資料によれば、1983年のA社の全組合員実績は月間平均27.1時間であり、組合基準に収まっている。ちなみに1980年前半の傾向をみると、E社が最も少なく、次にA社・D社、最も多いのがB社・C自工という結果になっている。しかしながら、1年をとれば全社平均で月間平均時間外労働時間は30時間に収まっている、時間外労働はそれが生じやすい職場

表9 月間平均時間外労働時間

年度 社名	1981	1982	1983	1984	1985	1986
A社	26.5	20.7	27.1	26.7	27.3	14.5
B社	28.1	27.3	30.9	31.1	33.6	32.0
C自工	32	25.6	27.8	34.8	36.2	33.6
D社	23.5	19.3	18.7	26.2	32.5	26.0
E社	13.8	14.3	13.1	13.9	15.2	11.6
F社	25.3	20.5	15.8	24.2	32	30

出典：自動車総連『賃金労働条件調査資料第1分冊（労働条件関係）製造・部品部門』各年版

表10 E工場残休実績

		直接員	準直員	間接員
1983年 1月～12月	30時間以内発生月数	8	6	12
	“以上”	4	6	0
	月平均残業+休出時間	20.3+6.7=27.0	18.1+11.0=29.1	16.2+5.6=21.8
1984年 1月～12月	30時間以内発生月数	6	4	12
	“以上”	6	8	0
	月平均残業+休出時間	21.4+7.1=28.5	19.0+11.8=30.8	16.8+5.5=22.3
1985年 1月～12月	30時間以内発生月数	6	1	9
	“以上”	6	11	3
	月平均残業+休出時間	23.0+8.6=31.6	19.1+13.7=32.8	19.9+7.5=27.4

注：組合資料による

であれば、そうでない職場もある。個人についても同様である。また、月毎との違いもある。この全てを示す資料は入手できなかったが、E工場の直接・準直・間接別にみれば(表10)、事務・技術といった間接員は時間外労働は少ない。保全や検査という準直の場合は1983年では残業と休出を合せて平均で月29.1時間、30時間を越える月は6カ月に達している。直接員の場合は、平均で月27.0時間だが、30時間を越える月はやはり4カ月ある。そして、時間的経過にしたがって、時間外労働が増えてきていることが分る。支部と職場組織は、組合基準をもとに時間外労働を規制しようと努力しているが、完全には規制できていない。

(3) まとめ

何故、このようになっているか。理由は簡単である。A労組として認めざるを得ない理由による「突発」の残業・休出が行なわれているからである。このような「突発」の時間外労働を認め、なおかつ組合基準に収めようとするならば、生産体制事務折衝で「枠」を一層厳しく規制しなければならないはずである。しかるに、「枠」だけでほぼ基準一杯になっていて、+30時間は事実上は所定内化している。結局A労組は、「枠」を越える場合のみケース・バイ・ケースで判断する、という行動様式になっているのである。

しかしながら、次月の計画として決められる時間外労働時間は提案—「合意」事項、その「枠」を越える時間外労働は申しこみ—「了解」事項となっているのであり、このように組合との間で「合意」の慣行ができてきているということは、経営者からみたと、窮屈な管理を余儀なくされているという以外ではない。それは、A社がライバルと考えているB社とは全く異なるのである。さらにまた、時間外労働が少ないとはいっても、B社ほどは多くはない。とくに生産のおくれをカバーする為の「深残」については厳しく制限される。この「深残」に対する組合規制については、移動の場合とは違って、E工場のトップ・マネージャーも「個人的な感じという、もう少しフレキシブルで良いと思う」と率直な感想を漏らしているのである。

第2節 能率管理

E工場のマネージャーは、B社と対比して自社の能率管理に触れ、次のように述べている。「B社の場合は、機械よりも人間をフルに動かして、所謂ハタアゲ時間内の生産量を多くすることを一生懸命にやってきている。A社は人間の充実度よりも機械の充実度を重視するという考え方が強かった。最近ではA社も変わってきて、……人間の問題を考えるようになってきた」。A社の能率管理については、前節でも関説するところがあったが、それ自体としては取上げられなかった。本節では、能率管理を考察する。

1. 「総合原低」

A社では、V社長のもとで「総合原低活動」が取組まれている。社史に「56年5月減価低減委員会は、中期経営計画における目標収益計画から目標原価を設定することにより中期経営計画と整合性のある原低を『総合原低計画』として推進した」[前掲『A社・社史』306~307頁]と記されているように、この活動は「P3運動」渦中の1981年から始まったものである。ここにいう「原低」とは付加価値生産性の向上と同義であり、中期経営計画に合せて原価低減の目標を設定し、その数字的目標を厳格に追及することにポイントがおかれている。また「総合」とは、83年の本社地区始業式でV社長で述べたところによると、「今やコスト低減は内製のみならず、購入品、間接部門等全社的課題であり、誰一人埒外にいられる人はありません」[『A社ニュース』1983年1月号]というものである。

A社では、「原低活動」はその年度計画が労使関係手続にのせられる。まず企業レベルの特別事務折衝が、次いで工場の特別折衝がもたれ、その合意に基づいて工場長方針が部懇→課懇という順にブレイク・ダウンされる、というのがその基本的手続である。ただし、企業レベル・工場レベルの折衝ではマネジメント・サイドから年度目標が具体的に提示されるが、数字自体は議論されない。その進め方が議論されるのである。

では、A労組は「総合原低活動」にどう対応しようとしてきたか。組合は

生産性向上を「運動の基本原則」に掲げるものであり、原価低減の必要性は認めている。しかし、V社長のもとで労使協議がおろそかにされ、数字上の目標のみが追及され、「P3」がむしろ「会社の一方的な能率追及のかくれみのになる」という「弊害をもたらしたため、「P3運動」を停止したのであった。そして、1983年には、4月に「58年度内製原低」を議題とする中央経協、「58年度原低」を議題とする特別事務折衝が開かれたが、労使間の「合意」は成立しなかった、と伝えられる。かくして、83年度の計画は、組合の「合意」のないまま職制ルートで職場にまで下された。84年度については4月の特別事務折衝の議題となったが、6月の一時金交渉の際に会社側が要求受諾の条件の一つとして「総合原低」への協力を持出し、粉飾した末ようやく「合意」をみるという経過を辿っている。この一時金交渉については、本節末尾でも簡単に触れるが、原価低減に関する組合の主張をみておけば、次の通りである[A 労組『発展ニュース』号外、1984年6月26日]。

「むしろ、内製原低だけでなく、総合的な原価低減を進めるべきだというのは、組合がかねてから主張してきたところである。」「労使関係はいっこうに改善していないが、われわれは、企業を守り、組合員を守るために、総合的な原低活動に取り組んでいく、という態度を決めているのである。ただ、従来の原低活動は、工場部門だけに過重な負担がかかり、責任を負わされてきた。今後は間接部門のムダの排除を進めていくべきだ。さらに大事なことは、A車の原価高をもたらしている基本的な要因は、製品開発、購買政策、海外プロジェクトなど、経営政策上の問題であり、それによってコストに重大な影響が生じている。経営者は、原価低減で職場の努力を求めただけでなく、自らの政策について大いに反省すべきである。」

ところで、ある支部常任も「工場は工場でP3、所謂ちゃんとした参加とか、そういうことでやっていたのではないか、という職場の意見はずいぶんありました。……上のレベルの協議とかそういうのは当然やられているものという理解もあったのです。職場レベルでは。……それが実はそんなことはない。そういうことで非常にショックでしたね」と述懐していることが示すように、少なくともわれわれの調査対象に即していえば、工場・職場では、第1節で述べたような拡充された参加・協議の機構は「P3運動」の末期に至る

までかなり有効に機能していた。しかるに、突然の「P3」停止によって、かような機構も自然消滅した。

では、かかる状況下で行なわれる、職場レベルの原価低減目標の設定の仕方はどのような特徴をもつか。「P3」停止後も課懇で課長方針として年度目標が提示されている。その際に「例えば、生産性向上を今年〇〇%でやっていくという時、背景はどういうものか、設備投資によるのか、職場の努力によってやるのか。向上し原低が進めば、余った人はどうするのか」という議論が行なわれる。しかし、例えば「停止後は、上司の指導型になっている。それだけ、生産性向上が全員に浸透するうえで薄れている。P3当時は職場の雰囲気は盛上がった。各課の泊り込みもあり、全員で目標をたててやった。職場委員、職場長とも話した」という発言にみられるように、職場役員＝現場監督者には「P3運動」時と対比する気持ちが強く、“トップ・ダウン的”、“職制・スタッフ指導型”になってきた、という不満がみられる。このようなことから、理由はあるにしても「P3は停止しない方がよかった」と、暗に大会決定を批判する職場役員さえいるのである。

2. 能率管理

能率向上は「総合原低活動」の一環として取組まれる。したがって、その年度目標は、「P3運動」時に対比して、かなり“トップ・ダウン的”に設定されてくる。では、A社の能率管理のシステムとはどのようなものか。目標が如何に追及されるかは、この点の考察抜きには明らかにならないのである。そして、この場合の要点は、能率指標として何をとっているかという点と標準時間の設定・変更方法との2つである。

(1) 複合能率

E工場では、月頭に課長以上を集めた原低会議が定例的に開かれる。これを受けて、課では20日頃に組長以上を集めて課の原低会議が開かれる。課の原低会議は月2度行っている課もある。ここで、原低の実績のチェックと次月の目標のブレイク・ダウンが、組レベルまでおいて行なわれるのである。ある製造課長によると、原価低減の指標は、次の通りである。

「製造では、半期、年次で目標があり、それをわれわれは月々に分けている。①一つは直接労働生産性。これは1台当たりの加工費を少なくしていく、標準時間低減の為に知恵を出しあっていくこと。②月の生産量に見合った所要人員が計算されるが、いろんな係数がかかっているの、係数がプラス・サイドにかけられているものについては、アウト・プットも当然プラス・サイドに働くようにしなければならない。つまり、生産量を能率に見合う形で確保していくこと。③ミスで仕損品を出さないこと、④直接材料費の無駄をしないこと。なお、生産量は当然、出勤率にも左右されるので、係長から毎朝その報告を受ける」

能率管理の固有の領域をなすのは①の直接労働生産性であり、これが最も重要である。E工場の担当者の説明によると、製造課の場合は直接労働生産性を複合能率と標準時間の低減率とで出している。複合能率はA社独特の概念であり、通常の“能率”とはやや異なる。要員算定式を考察する際、やや大雑把な説明を加えたが、ここで順序立てて解説しておこう。

まず時間記録制度について述べる必要がある。すなわち、能率管理を行なうために、組長の作業日報にもとづいて作業時間の実績値が分析されるが、その実績時間は次のように区分されている。

総実労働時間				準直接時間
直接時間	無標時直接時間		間接時間	
	I	II		
常備時間				

この表にある概念は次のような内容である。

総実労働時間：直接員の総労働時間

準直接時間：準直接員の働いた時間

直接時間：付加価値生産に直接結びつき、かつ正規部品の標準化された加工組立作業に従事した時間

無標時直接時間：付加価値生産には必要だが標準化できない作業に費される時間

- イ) 無標時直接時間 I：付加価値生産に直接結びつかない試作や治具製作に従事した時間
- ロ) 無標時直接時間 II：付加価値生産に直接結びつくが、工程や加工条件が不安定なため標準時間が設定されない正規部門の加工組立作業に従事した時間

間接時間：付加価値生産に結びつかない間接作業に従事した時間。具体的には、工場整備、教育時間、雑間接（会議・集会、作業指導、朝礼、生産準備など）、自部署オーダー、他部署オーダーなど。

常備時間：まったくムダな手待ち時間。具体的には、管理手待、材料手待、設備手待、組合時間、文化・体育時間、診療時間。

そして、このように区分された時間値を用いて、能率管理指標として次のような計算が行なわれる。

$$\text{直接率} = \frac{\text{直接時間} + \text{無標時直接時間 II}}{\text{総実労働時間}} \quad \text{能率} = \frac{\text{総加工標時}}{\text{直接時間}}$$

$$\text{総加工標時} = \Sigma (\text{標時} \times \text{生産量})$$

$$\begin{aligned} \therefore \text{複合能率} &= \frac{\text{総加工標時}}{\text{直接時間}} \times \frac{\text{直接時間} + \text{無標時直接時間 II}}{\text{総実労働時間}} \\ &= \frac{\text{総加工標時}}{\text{総実労働時間}} \times \frac{\text{直接時間} + \text{無標時直接時間 II}}{\text{直接時間}} \\ &= \frac{\text{総加工標時}}{\text{総実労働時間}} \times \left(1 + \frac{\text{無標時直接時間 II}}{\text{直接時間}} \right) \end{aligned}$$

この式から分かるように、A社の能率管理においては、準直接員の能率は管理されていない。そして、能率管理の対象となっている直接員の複合能率の考え方としては、通常の“能率”のように直接時間に体现される作業の労働生産性だけでなく、総実労働時間との比で表すことによって、手待ちも含めて全作業の労働生産性を指標するというところに、特徴がある。

では、複合能率の計画は、どの程度に設定されているのであろうか。直接率は100%になることはありえないし、標準時間が適切に設定されている限り、“能率”も100%を大幅に越えることはありえないから、複合能率は100%が目標になっているわけではない。われわれが知りえたのは2つのケースにすぎないが、大体91~93%位が目標となっている。

ところで、A社の能率管理を考えるうえで無視できない点がある。それは、職場監督者によって能率指標の説明がバラバラであり、その理解が統一していないことである。しかも、重要な点は、ある係長が「複合能率を上げたか」といって労働条件にはねかえるわけではない。お誉めの言葉があるだけだ。能率向上の雰囲気はない」と述べていることである。現場の第1線で能率管理に当たる組長の中にも、「複合能率は昔はプレミアム*の計算に使っていたが、今は必要ない。廃止されようとしている」とし、殆どこれを無視している人がいる。

* プレミアムとは、1979年1月に廃止された能率給のことである。A労連本部役員の説明によれば、(イ)賃金の中に占める比重が小さくなっていったこと、(ロ)間接部門は能率の算定のしようがないため固定していたが、直接と間接との間で妙な対立があったため、(ハ)自動化が進んできて、管理にそぐわない面がでてきたため、というのが廃止の理由のようである。

「複合能率をあげろ、という方針はおりて来るが」、このように捕えられていく限り、その方針は真面目に受止められない。複合能率を見かけ上高くするために、日報に時間記録の際にごまかしを行なっている現場監督者さえ存在する。先の式でも分かるが、それは直接時間を過少に記録することによって可能となる。たとえば、いま総加工標時を100時間、人員13人で残業を含めて総実労働時間を $13 \times 9 = 117$ 時間、そして、実際の直接時間が100時間、無標時直接時間IIが10時間とすると、先の式を用いれば、複合能率は94.0%である。これを、一人が作業指導に当たったものとし（これは間接時間になる）、直接時間を $100 - 9 = 91$ 時間にするという操作を加える。すると、複合能率は94.9%に跳上がる。このような操作は、プレミアムが存在していた時から、慣行的に行なわれてきたのである。複合能率がパフォーマンス・コントロールの指標としての意味をどの程度持ちうるのか、疑問とせざるを得ない。

ところで、直接労働生産性を向上させるためには、複合能率を上げるだけでは不十分である。本項冒頭の製造課長の発言にもあるように、標準時間を

低減しなければならない。

(2) 標準時間

A. 標準時間の構成

では、そもそも標準時間とは何か。それは如何に設定されか。標準時間の低減等、その変更を考察する前に、この点が明らかにされる必要がある。

標準時間とは生産活動の実績を評価する基準となる時間であり、一般に「標準的諸条件のもとで、標準作業を行ないうる標準的作業による所要時間」[田杉競・森俊治『生産管理研究』有信堂、1956年、230頁]と定義されるものである。そして、それは次の式で示されるように、正味時間と余裕時間とによって構成される。

$$\begin{aligned} \text{標準時間} &= \text{正味時間} + \text{余裕時間} \\ &= \text{正味時間} \times (1 + \text{余裕時間} / \text{正味時間}) \\ &= \text{正味時間} \times (1 + \text{余裕率}) \end{aligned}$$

ここで、「正味時間は、標準作業が遂行されるために直接必要とされる時間で、規則的に繰り返される。余裕時間は作業遂行に不規則に発生する各種の遅れのための時間である。余裕時間は不規則に発生するので、個別に測定せず、正味時間に対する比率で形で示す場合が多い。これを余裕率という」[『自動車工学全書18・自動車の製造管理』山海堂、1980年、129頁]。この余裕時間は原因によって幾つかに分けられる。佐藤和夫氏の整理によれば、A社グループでは、工程余裕(=作業余裕+管理余裕+疲労余裕+用達余裕)と編成上の余裕であるライン余裕と区分され、それぞれは次のような内容をもつものである。

- 作業余裕：作業を遂行する上で、不規則に発生する要素。注油、小調整、整理、計数、掃除、ラベル貼、作業連絡など。
- 管理余裕：職場管理上必要な時間、または管理上の不備により発生する作業上の遅れを補償する。指示待ち、支給運搬遅れ、作業打合せ、更衣、朝夕礼など。
- 疲労余裕：作業時間の経過にともなって、能率の低下を補償する。
- 用達余裕：作業個人の生理的理由による遅れを補償する。水のみ、汗ふき、洗面、用便など。
- ライン余裕：流れ生産のラインにおいて発生する工程間のタクトアンバランスを補償す

る。

したがって標準時間は、① まず標準作業を決め、② その標準作業から時間を決定し、③ それに各種余裕率を勘案する、という手順を踏むことによって定まるのである。A社ではそれがどのように行なわれているかを次に考察しよう。

B. 標準時間の設定

正味時間の測定方法には、経験見積法、実験資料法、ワークサンプリング、PTS法(予測時間法)、標準時間資料法があるが、A社ではPTS法の代表的な方法の一つであるWF(ワークファクター)法を用いている。すなわち、1955年3月に全作業のWF方式によるマスターテーブル(時間基表)を完成させ、以来、WF法を用いてきた[『A社30年史』1965年、245頁]。

一般にPTS法は、標準作業を定めれば、それを基本動作に分析し、その基本動作に前もって定められた時間値を機械的に当てはめればよいというものである。そして、山本氏による簡単な整理を引用するならば、WF法の場合、この基本動作の分析と時間値の当てはめは「まず、①『身体各部の動作時間は、他の条件が同じである限りその動く距離の函数である』という基本的考え方に立って、②身体部分(指・手・腕・胴・足・脚)との運動距離によって『基本時間』を決める(単位はWFU=0.0001分)。③ついで、この動作時間を遅らせる障害としての五つのワークファクター(①重量または抵抗、②限られた空間に動作を終わらせるための調節、③限られたスキマを通し、または小目標物に向かった動作を向け、カジをとるための調節、④破損や危険に対する注意、⑤運動途中における動作方向変更)によって付加すべき時間を決める」[前掲山本『自動車産業の労資関係』107頁]のである。こうして決まった正味時間に余裕率を加味して、標準時間が定まるわけである。

それでは、A社では、標準作業(したがって正味時間)はどのような手続を通して、どのように決定されるか。また、余裕率はどうか。ここでは、標準時間が全面改訂される新車の立上がりの場合を取上げよう。

A社では、新車が立上がるまで3段階の試作(トライ)が行なわれるとい

われる。すなわち、まず最初は、本社開発部門試作部による試作である。これは、走行実験・特性実験を行なうために試作車をつくるものであるが、その最終試作の段階で“つくり勝手”をみるために担当工場から技術課の技術員と組長・指導員クラスの技能員が派遣され、その結果が設計部門にフィードバックされる。次に、担当工場にきてからの試作、工試(工場試作)に移る。工試は0次~2次までであるが、0次工試ではラインにのせず、工場の一角で定置した状態で行う。この0次工試の場合、検査・保全も含めて試作チームが編成される。ある組立課では、係長をメインにして、組長1名、指導員1名、課の技術員1名の特別班をつくるという。そして、1次工試から少しずつ旧型車にまぜて既存のラインにのせていく。それについて、対象人員も増えていくのである。工試には現場サイドの外、工場のスタッフとしては技術課と生産課の査業班(IEグループ)が関わる。そして、最後に、生試(生産試作)が行なわれる。これは完全にラインにのせて行なわれるもので、やはり2次まで続けられる。

さて、標準作業は生試の段階で決まる。工場の生産課査業班、技術課、現場の製造課技術員、現場監督者が、どこにどういう部品をおくかというロケーション、組の編成、査業編成・作業編成とともに、標準作業を決めていくのである。この場合、まず技術課が暫定作業票をつくる。ただし、ここには何を使って何を付けるかということ、品質上の注意などが書いてあるだけである。動作は生産課のIEグループのプロが標準動作を頭に描いて、要素をつくる。その要素別にマスターテーブルを当てはめ、機械的に時間をつみあげて正味時間を出し、暫定標準時間を決めるのである。現場では、技術課から回ってきた暫定作業票をもとにして、組長が作業指導要領書をつくる。これは現場の作業指導要領書であるから、季節従業員にも分かるように、たとえば10キロのトルクをこういう具合にかけなさい、というように具体的に記される。そして、この段階で暫定標準時間の検討が行なわれるのである。すなわち、組長は組員の作業を観察しながら、条件が欠けているとか、ここまでのロケーションにすると歩く距離が何歩必要だとかチェックし、OKならばカードを返すが、問題がある場合は査業班から回ってきたカードを朱に入れ

る。そして、査業班を現場に呼び、「丁々発止」とやり合う。こうして、標準時間は現場監督者と査業班とのやり取りを通して決まるのである。

標準時間決定の段取りは以上のごとくであるが、現場でのやり取りの内容を整理すれば次の通りである。まず第1に、標準時間は生産課査業班のIEマンと組長とのやり取りにおいては、係長も立ちあうが、組長の意見に沿うような形で動く。そして組長の「合意」がなければ、標準時間は決まらない。われわれがヒアリングした際には、現場監督者はこのやり取りを“協議”、“折衝”、“ネゴ”等々と呼んでいた。丁度労使関係が緊張していた時間でもあるので、この呼称には幾分か誇張が含まれていようが、現場サイドと査業班が対立することも稀ではないのである。そこには、職員層と工員層との間の壁が看取される。

第2には、組長は査業班に対して時間を「増やせというのが一般的」であり、「仕事の困難度は現場の実感で押通せる」というのである。時間を「増やせ」という組長の主張は組員の声を代弁したものと見てよいが、標準時間が厳しくなり、それに合わせて人員が切詰められ、その結果、生産が達成できないことになると、組長自身の責任が問われるからでもある。また、組長がカバーのために常時ライン入りしているようだと、課長から「監督の逃避だ」と見なされる。

第3には、査業班と組長が“協議”するのは正味時間についてであり、余裕率については、A社では各作業毎に何%と全社的に一律に定められている。現行の余裕率が何時ごろ定められたかは詳らかではないが、一般作業の余裕率がトータルで15%、ラインとして編成しなければならない場合はそれに5%がプラスされる。また、塗装のような汚染作業は25%である。組立の場合でみると、アンダーフロアやエンジンマウントの上を向く作業は20%で、他は15%、それにライン余裕がそれぞれ5%プラスされている。

第4には、以上のような標準時間の決定には組合は一切関与しない。それは、既述のように、組長は元ないし現組合役員であるから、標準時間の設定には「実際には職場組織が噛んでいると思っていただいてよい」と考えるからに外ならないが、余裕率の在り方にも関わっていると推察される。すなわ

ち、「むだなく編成させれば正味時間で仕事はできる。2割近くが浮く」。そして、職場長は「3号承認」を管理者に提出して承認を得るという公式の手続を取らず、随時ラインを離れる。職場組織の要である職場長の活動はこのようにして行なわれているのである。したがって、マネジメントは現行の余裕率はゆったりしていると認識しているが、そういう余裕率によって就業時間内組合活動が可能となっていることは組合も十分自覚している。そこで、余裕率が現行のまま置かれる場合は組合は関与しないが、「余裕率の改定は組合(本部)の合意が必要だ」ということになる。この点は、工場のマネジメント・サイドも職場役員も等しくそう認識している。

C. 標準時間の変更と改善

A社では、標準時間の低減率は年10~12% (月0.9~1%)が目標となっている。ある組立課の課長は「課長としてはものすごく標準時間の削減への関心が強い。人員要求をしていく上で、標準時間がベースなので、一番大事なことだ」と述べている。

では、標準時間の低減等、その変更はどのように行なわれるか。標準時間は、先にみた新車立上がりするとき、マイナーチェンジのとき、新しい機械設備が導入されたときなどに大幅に変更されるが、そういう特別のイベントがない場合にも行なわれ、原則的には毎月見直される。しかし、B社の「基準時間」のように“能率”が上がれば自動的に変更されるのでは、もちろん、ない。その変更は、何らかの改善があった場合に限られる。そして、「作業改善のアイデアが出ると、それを半月か1カ月くらいトライアルさせてみて、旨くいくことが分かった時に“go”をかける」。この場合の手続も新車立上がりの場合と同様であり、組長の判断が決定的に重要となる。

ところで、作業改善の進め方が問題となろう。工場の担当者が「作業改善は職場の自主的改善で進める。ケツをひっぱてくようなやり方では長続きしない」といい、あるいは製造課長が「B社は違う。金をかけずにやるということだから。要は一人一人に負担をかけずにやればいいのですがね。極端な話では、さきに人を抜いて改善を進めるというのでは……。われわれの場合は、働く人がやって、結果として改善が進むということ。もう一つは、設備

を改善するということだ」と述べているように、E工場ではマネジメント・サイドもB社的な改善には否定的である。このような改善のスタイルは、数字的目標を追うことに批判的な組合の存在と、職場の利害を反映しようとする現場監督者の在り方に規定されたものといえよう。

作業改善はさまざまな形で進められる。作業者の「自主的」活動もその一つである。そこで、QC活動の動向をみておこう。A社のQC活動の解決件数は次の通りである。

	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年
会社:	84,125件	169,608件	58,607件	22,616件	21,142件
E工場:	18,648件	19,855件	3,477件	1,232件	2,096件

84年は「工場長が年頭の挨拶としてQCは自主性としてやっていこう」と訴えたことあって、6月までで83年度の件数を上回っている職場もあり、E工場では件数は相当のびてきていると考えられるが、「P3」時には遠く及ばない。なお、E工場の83年度の解決分類は、品質47.3%、能率および原低42.3%、安全9.3%、モラル1.1%である。また、「P3運動」時に比べ件数は減ったが、その金額効果は、80年の6億1千万円に対し、83年は8億5千万円になっている。

業務改善提案についても、その傾向はQCと概ね同様である(83年度の件数はE工場全体の平均で一人年間14.1件)。ヒアリングによれば、件数よりも内容重視に方針転換し、その成果が現れている、と評価する声が多いが、工場のトップ・マネージャーの一人は、「(QCと提案の件数は)今でもその水準を抜くことができない。数があれば、やはり中身もある。数に比例はしないが、効果も大きかった」と、「P3」時と対比して件数が少なくなっていることを問題視している。

A社では、就業時間内の組合活動は余裕率を利用して行なわれている。また、工場見学の印象として、A社はB社よりは作業が幾分ゆったりしているように感じられた。しかし、こうしたことから、A社では作業者が楽に仕事

をしていると考えられてはならない。われわれは現場監督者に対するヒアリングの中で、標準時間は厳しい、人員が切詰められている、改善のネタがきてきた、毎月改善々々で苦しい、という類いの話にいくつも直面した。また、「組長はいま工数上、所要人員の中に入れられているが、組長としての仕事がどんどん増えてきているので、50%は管理に使えるように、工数上は0.5として計算すべきだということを課長と話しているところだ」という職場もある。それだけに、標準時間の低減目標がトップダウン的に決るといっても、目標達成を過度に強制されることには反発がある。ある現場監督者は「会社はズルい。課長は2~3年、3~4年で変わるの、その間に成果を上げようとする」と不満げな口吻を漏らした。自分たちは職場にいつづけなければならないから無理なことはできない、と言いたいのであろう。

3. まとめ

ここで、簡単にまとめておこう。A社では、能率管理の指標は著しく統一性と信頼性に欠けていた。また、標準時間の設定と変更は、生産課作業班と組長との間のやり取りで行なわれ、組長の「合意」が必要となっている。こうした事態は、B社と対比して能率管理の弱さを表現するものである。

このような能率管理は、会社サイドが現場監督者(とくに組長)を掌握しきれていないことの結果的表現である。また、当面の「総合原低活動」に関わらせていけば、組合との間で紛糾を続けていることが、今一つの要因となっている。何故なら、組合本部の「合意」なしに決まり、トップダウン的に提示されてくる目標の達成には、なんらかの組合役員でもある現場監督者は退嬰的たらざるをえない側面があるからである。E工場の原低目標の達成率はいつも100%に達していない。

1984年6月、一時金交渉に際し、会社側は要求受諾の条件として3点を差し違え提案してきた。すなわち、①国内販売対策として、「アタック60」に続く新たな社員紹介運動としての「アタック120」の推進、②「総合的な原低活動」の推進、③「59年度のME設備の導入」、以上に協力することというものである。当面の②についての組合の主張はすでにみたとおりであるが、一

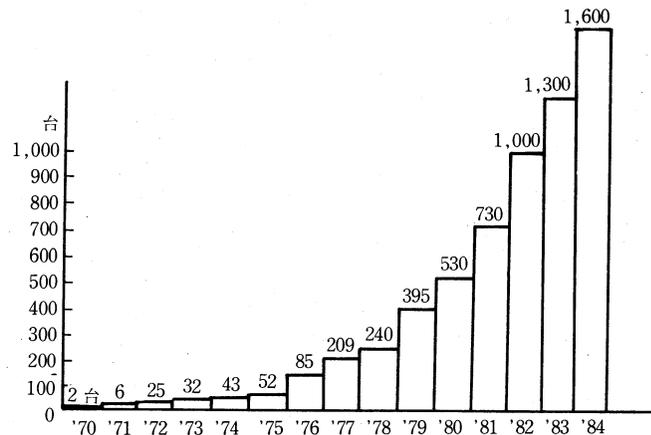
時金交渉に際し、このように差し違え提案してきたところに、組合の「合意」なしに進められようとしてきた「総合原低」が成果をあげていないことに対する、会社側の焦慮が現れている。

ところで、標準時間とは、そもそも標準作業についてのみ設定できるのであり、自動化が進み、監視作業等が拡大してくれば、標準時間を中心とした能率管理の意味は薄れてくる。自動車生産で最も重要な工程であり、かつ、標準時間管理が必要とされてきた車両組立にも完全自動化の波が押し寄せてきているのである。次に、新技術設備の導入について考察しよう。

第3節 新技術設備導入

近年、A社は「B社生産方式」の考え方や技法も取り入れてきたが、合理化・省人化の方法の特徴とみなければならぬのは、やはり自動化設備の大胆な導入である。同社の設備投資の思想を確かめ、その上で、新設備導入にたいする組合の対応を検討する。

図11 ロボット使用台数の年度別推移



注：日本自動車研究所『日本自動車研究所技術調査報告』第10号，1984年，163頁などによる

1. 新技術導入とその思想

第1節でも触れておいたように、A社は自動化設備の導入に極めて積極的である。特にロボットの導入には意欲的であり、図11に示されるように、その使用台数は1982年には1000台を越え、84年には1600台に達している。それは、まず車体溶接に導入され、次に塗装に、現在は総組立ラインにも導入される勢いである。E工場の場合、例えばH車体課では131台のロボットが導入されて自動化率（機械打点数/総打点数）は96～97%であり、塗装でも10年前からロボット化が進んできた。

このようなロボットの導入要因はすでに語り尽くされた感があるが、A社を対象とした溝田誠吾氏の整理によれば次の通りである〔坂本和一編著『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房，1985年，64～65頁〕。①多車種多仕様混流ラインの自動化が可能，②省力効果とそれによる苛酷作業からの解放，③ティーチングのやり直しによる設備投資の削減，④生産準備期間の短縮と工数の削減，⑤品質の向上安定。しかし、今日でこそ、このようにその利点があげられるが、A社の場合、1970年導入当初の数年間には「まったくペイしなかった」のである。では、A社では、そもそも設備投資はどのような判断に基づいて決定しているのか。この点が問題となろう。それは次の通りである。

「一般にペイするかどうかは、投資効果計算書というのがある、それに数字を入れて判断する。人員の削減、メンテナンスの費用、借入金の金利負担、エネルギー費、機械の節減等を入れて、電卓ではじくのだ。すると利益率が出てきて、それが一定以上だと実施する。ただし、安全、環境改善の時は別であり、この場合は損得抜きだ。この場合は、やるかどうかは総務部の安全衛生管理課の判断をもらって決める。また、組立の自動化のように実験的にやる場合も別だ。あれは本社判断だ。」

実験的に行なう場合、開発性の問題であって、この場合も採算度外視という。したがって、A社では、①経済計算、②安全・環境改善、③開発性、の違いによりそれぞれ別の部署が判断していることが分る。企業として、①

の経済計算は当然であろう。しかし、経済計算抜きというのはどうであろうか。いわゆる「日本的経営」のイメージとはズレる。

例えば、上の発言にあるE工場の組立工程の自動化ラインは、V社長の記者会見によると、組立工程のうちで最も自動化が難しいといわれてきたプラスチック部分の自動化に成功したもので、① 注入作業、② 締付け作業、③ 搭載作業、④ 調整・検査作業、を自動化項目として、15工程にロボット15台、専用機10台を集中配備したものであった。重量物搭載等の作業負荷を軽減し、「省力効果も抜群で」昼夜勤合せて30人、という[1985年1月8日付『日本工業新聞』、同日付『日刊工業新聞』、『財界展望』1985年5月号、参照]。しかし、本調査の際、工場のマネージャーは、この自動化ラインは「人ではペイした(つまり、省人化した——筆者注)、稼働ではペイしていない」「あれは1つの実験台であるという意味で、とにかくやってみる」と述べている。組合は、かつては車体溶接の作業環境の改善を求め、ロボット導入を歓迎したが、ある組合役員によれば「昔からやってきたのは、姿勢が悪いとか、作業がやりにくいとか、そういうところを自動化していこうという考え方でした。……ところが、普通の人人がやってもいいようなガソリンの注入やラジエーターの注入だとか、あんなまで自動化されちゃうということですからね。……ですから何でも会社は自動化したいという感じですね」。採算を無視した「技術屋の遊びだ」と酷評する人もいる。

このような自動化がV社長のいう「原低」とどう整合するのか、疑問なしとしない。その設備投資の思想をどう理解すべきかは、判断に窮するが、いずれにせよ、たとえ①、②に合致しなくても③「開発性」から判断して自動化を進めるという「技術主義的」思想が、A社の自動化をここまで押しあげてくる重要な要因であったといえよう。

2. 「新技術協定」

A社では、1983年3月1日、表11のような「新技術導入に関する覚書」が会社と組合との間で締結されている。通常、「新技術協定」(以下では、この用語を用いる)あるいは「ME協定」などと呼ばれるこの「覚書」は、A労

組が81年秋に会社に協定の締結を申し入れ、1年半後によく締結されたものである。このように交渉が難行した理由は、W・A労連会長の説明によれば、「日本で最初のケースということもあって、交渉が難行した。会社は、協定がロボットの積極的、かつスピーディーな導入に障害になることをおそれて抵抗し、組合は、ロボット化を人間尊重の立場から円滑に導入できるよう主張して対立した」[A労連『役員資料』No.3,1983年5月15日]ためである。しかし、われわれは労使対立の詳細を知ることにはできない。そこで、組合の提案と締結された「新技術協定」を対比することによって、これを探ろう。A労連本部役員の説明によれば、組合の当初の提案は次のような項目からなっていた。

- ① 新技術の導入は会社・組合間の事前の協議と合意に基づいて行なう。
- ② 会社は新技術を導入するとき、導入計画、組合員への影響および対策等を事前に組合に提示し、協議を行なう。
- ③ 中・長期の計画についても会社は組合と協議する。
- ④ 新技術の導入による成果は企業、組合員、消費者に公正に分配する。
- ⑤ 新技術の導入を理由とする役職の降格および労働条件の切下げは行なわない。
- ⑥ 新技術の導入を理由とする解雇、一時帰休、その他雇用関係の変更を行なわない。
- ⑦ 安全・衛生の確保に万全を期し、対策を講じる。
- ⑧ 新技術の導入を理由として配転・職種転換を行なう場合は、本人の意向を尊重するものとし、会社・組合間で事前の協議と合意に基づいて行なう。
- ⑨ 中高齢者の配属、教育訓練……

ところで、翌年の秋には、「P3」停止を決定したと同じA労連第16回定期大会で、「自動車産業における技術革新の進展は、これまで品質や生産効率の向上、作業環境の改善などに効果をあげており、また生産台数が増加傾向にあったため、雇用問題には直接結びつかなかった。しかし、今までも作業内容の変化、職種転換など職場にさまざまな影響を与えてきているし、とくに今後は生産の伸びが鈍化する中で、技術革新の進展が雇用問題に直接的に影響を与えるおそれがある。われわれは、このような認識に立ち、技術革新に関する基本的態度に基づき、この問題に対する取組みを強化していく」[『運

表 11 新技術導入に関する覚書

A自動車株式会社（以下「会社」という。）とA自動車産業労働組合連合会A自動車労働組合（以下「組合」という。）は、マイクロエレクトロニクスをはじめとする先端技術を用いた自動化、省力化設備・機器「以下「新技術」という。）の導入に関し、本覚書を締結する。

1. (目的)

会社、組合は、技術の進歩が企業の存続、発展と人間社会の進歩に不可欠なものであるとの共通認識に立ち、新技術の導入が従業員に及ぼす影響を配慮しつつ、協力して新技術の円滑な導入を進める。

2. (労使協議)

(1) 新技術の導入にあたっての労使協議は、「経営協議会に関する協定書」(昭和30年10月14日締結)に基づき、信頼と協力の精神をもってこれを行う。

(2) 会社は、新技術の導入にあたっては、その導入計画、予想される組合員への影響及びそれに対する対策案を、事前に提示し協議を行う。

3. (雇用の維持)

会社は、新技術の導入を理由とする評雇、一時帰休は行わない。

4. (労働条件の維持)

会社は、新技術の導入を理由とする役職の降格及び賃金・労働諸条件の切り下げは行わない。

5. (安全・衛生の確保)

会社は、新技術の導入に伴う安全・衛生の確保に万全を期し、諸対策を講じる。

6. (教育・訓練)

会社は、新技術の導入に際し、当該職場の組合員に対して、技能の習熟及び安全の確保に関し、本人の適性、能力に応じて必要な教育・訓練を行う。

7. (配置転換・職種変更)

会社は、新技術の導入を理由として組合員の配置転換、職種変更を行う場合は、本人の適性、能力を十分考慮するとともに、必要な教育・訓練を行う。

8. (有効期間)

(1) この覚書の有効期間は、昭和58年3月1日から昭和59年2月29日までの1カ年とする。

(2) 有効期間満了日の1カ月前までに、会社及び組合のいずれからも改訂の意思表示がないときは、この覚書は更に1カ年更新され、その後も同様とする。

昭和58年3月1日

社 長
組 合 長

動方針書(案)]と決定された。基本的態度とは、次の通りである。

- ① 新技術の導入は労使の事前協議と合意を大前提とする。
- ② 情報を組合に公開すること。
- ③ 労働者の雇用を守ること。
- ④ 労働の人間化、働きがいの向上につながることを。
- ⑤ 技術革新の成果は、企業、労働者、消費者に公正に分配すること。

大会決定に示されるような状況認識は、単に日本経済の低成長下というにとどまらず、A社が置かれている厳しい環境がその背景にあることを見なければならぬ。組合は新技術の導入には反対するものではない。組合との事前協議―「合意」を大前提に、新技術の導入がひきおこす組合員への影響を最小限にしなが、その導入に協調的に対応していくこと。これが定期大会決定のとうところであった。

さて、そこで組合の提案と現実とに締結された「覚書」を対比すれば、次のことがわかる。すなわち、第1に、組合は事前の協議―「合意」を主張したのに対し、「覚書」では、「経営協議会に関する協定書」に基づく、と記されているだけである。つまり、第1項で見たようにV社長は、組合の「合意」を前提とすることは経営権を侵すものと捕らえていたから、その削除を求めたのである。第2には、会社側は、配転・職種転換の際に「本人の意向」を尊重することになれば、新技術の導入が困難になると判断し、反対したのであろう。この点に関する組合案を撤回することを条件に「覚書」の締結に応じたと考えられる。組合も文面上はこれを容れた。

第2点目については、いま少し付言しておく必要がある。すでに応援・配転の人選手続を検討した際、組合は「本人の希望やわがままによって決められる問題ではない」とする指針に基づいて人選していた。そして、著者は先に組合による人選規制の問題点として、この点にあげておいた。ところが、新技術導入を理由とする配転・職種転換に限っては、他の移動とは異なり、より「本人」サイドに立ち、この問題に慎重に対応しようとしていたことがわかるのである。

3. 協議の実態

1983年3月1日以降は、ME=新技術設備の導入には、すべてこの「新技術協定」が適用される。しかし、われわれが新技術設備の導入を巡ってどのような協議が行なわれていたかは、余り聞きだせていない。われわれがある程度知ることができたのは、「覚書」締結前と以後の変化についてである。そこで、この点に焦点を絞って、組合の新技術設備導入への対応を整理すれば次の通りである。

この場合、まず第1に、「新技術協定」の適用される範囲の解釈が問題となる。単にME・新技術というだけでは、事務機器まで含めて、今日新規に導入される設備・機器はこれに関係しないものはない、とあってよいからである。E支部は、ME自動化設備すべてをその適用対象に含める、と述べている。工場長によれば、「現在は大体ロボットに集中してきた。一時はそうでなく、ミニコンピューターが入ってきて、話がでた」といわれる。組合本部も広い解釈をとっており、狭い範囲に限定しようとする会社との間で解釈は一致していないが、「ロボットは、従来の機械と違って“フレキシビリティ”が高いがゆえに、人間労働に代替する性格をもっていること」[前掲A労連『役員資料』No.3]から、組合も協定化に際しては主としてロボットを念頭においていたのであり、実質的にはロボットを中心とするME自動化設備に的が絞られてきている、といえよう。

第2には、ロボットなりME自動化設備の導入は、「新技術協定」以前にも、他の設備導入と同様、協議にかけられていた。企業レベルでは年度設備計画は特別事務折衝にかけられているが、工場レベルでは特別折衝に、課レベルでは課懇にかけられ協議されていた。そこで、E工場に即して見ると、「新技術協定」後も特別折衝・課懇の出席メンバーは変わらないが、「工場レベルでも、職場レベルでも協議が多くなった」と、役員は一致して述べている。支部レベルを見ると、かつて年度計画、個別計画毎に協議していた。しかし、「それが体系的に折衝を持つというのは、ME協定ができてからだと思うんですね」[E支部経協担当常任]という。体系的とは、企画、設置、トライアル、立

上がり、の各段階を追って折衝を行なうということである。そして、各段階でフォローをする。したがって「長くやったという感じは会社は持つでしょうね。……時間がかかったといえば、項目を組合として充分まとめて聞いてますから、(折衝に)掛かっていれば時間はかかってくるでしょうね」ということになる。特に支部が力点を置いているのは、根本的な「自動化するのがいいのかどうかという協議」を企画段階から強めることである。

このような工場の特別折衝の内容は、その都度職場報告される。したがって、「職場の人は余計かかっているな、という感じでしょね」。しかし、「新車展開に関わるものとか……A社の政策が入ってくるようなもの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」というのである。

では、何が議論されるのか。工場レベルでは企画段階で導入の可否が議論される。ある執行委員は「組合としても経済計算をやる。効果金額と人間の問題を比較する。組合として止めた例もある」として、シート積み作業の例をあげ、「組合としては、人員が不要となること、作業は重量物だが、ムリな姿勢を必要としない等の理由で反対した」というのである。つまり、新技術導入は、作業性を改善する上でどうしても必要とあらば認める、そうでなければ移動の問題が絡んでくるので、経済計算もしながら慎重に対処する、ということが支部の基本姿勢になっていることがわかる。もちろん、支部判断を下す前には、折衝報告の際や個別の打診をとおして職場長の判断が参考にされているであろう。こうして新技術設備は、支部の「合意」がなければ、導入できないようになっていく。もっとも、シート積み作業の事例は「新技術協定」以前のものか、以後のものか、今一つ判然としないところがあるが、以前でこうならば、協定後も当然そうなるであろう。

次に、設置段階以降では支部は何を問題としているのか。組立の自動化のケースに即して観察しよう。E工場における「新技術協定」の適用第1号は先にあげた組立の自動化ラインであった。これは本社企画であったが、「新技術協定」以前の企画であったので、特別折衝は設置段階以降であった。最初の折衝の組合側出席者は支部長以下支部常任全員であり、本部から出身副組合

長も参加している。そして、組合はまず「新技術協定」の趣旨を確認しつつ、会社全体にみられる傾向を批判している。つまり、協定さえ結べばMEを導入できる、とくに設備を入れるのが先決で人の問題は後から検討する、という安易な姿勢が会社にあるのではないかと反省を求めている。そして、当面の組立ラインの自動化については、製造部の体制の問題として省人の扱いと組編成・教育等、設備については信頼性・安全性・稼働率・部品の供給、それに保全の体制等、かなり細かな技術的問題まで含めて議論している。しかし、基本的な問題とは、この自動化ラインは省人化になるわけだから、減員になる人がどうなるか、という点の確認であった。2回目は、トライアルの前であったが、ここで立上げ計画を折衝している。すなわち、自動化ラインの立上げ計画、製造部の人員体制・教育訓練計画、保全部署の人員計画・教育訓練計画、部品の供給計画などが問題となっている。こうして、折衝で一つ一つ確認しながら、各段階に進んでいるのである。支部がこの自動化には基本的には賛成でなかっただけに、慎重に対応したのであろう。

第3には、課レベルでは協議は企画段階では行なわれず、「新技術協定」締結前と同様、設置段階から始まるという。しかし、「以前は『来年度はこういう設備計画でいくから、設備が入るよ』という程度だった。ただ『何名になります』という説明だけで終り、減った分をどうするかという説明はなかった。人を大事にするという面で細かくなった」というのである。

では、課レベルは何が議論されるのか。課レベルの協議は設置段階なので、「自動化がいいのか」という議論はしない。「まず人が減るかどうか。減る場合はそこにいた人をどうするかという問題と、ロボットを操作する教育をどうするか、また、いつ入り、いつから稼働するという問題について説明を求め、ここで決着がつくとGOとなる」もし、「合意」しなければ、設置が遅れることになる。

配転がある場合は、既にみたと同じ手続きで人選で行なわれるが、配転がない場合の人員配置は職場レベルの提案—「承認」事項となってる。人員配置は職場レベルで進められる。先に課間応援の検討を行なったように、組立は人員不足が続いていた。したがって、組立の自動化ラインの場合、「新技術協

定」で想定しているような職種転換や配転は起こらなかった。人の移動の問題は課内で解決できたのである。具体的な人員配置案は係長・組長がプロジェクトチームを組んで案を作成し、課長がこれを職場長に提案するという手続をとった。この場合、「本人の意向」をどの程度、あるいはどのようにカウントに入れたかは不明であるが、職級を加味しながらバランスさせるようにした、といわれる。

もちろん、人員配置を検討するに先だって、課懇でも特別折衝で問題となっている事柄についてより具体的な協議が行なわれている筈である。しかし、残念ながら、この点についてわれわれは十分な情報を入手していない。ただし、「設備の設置前やこれから入ろうとしている時に、ブロック討議を開きます。e組立のロボット導入の時、職場の中で議論しました。人員の移動の根回しをしていたのでしょ」という発言があることには注目しておきたい。組の一般組合員が討議するブロック討議は、今までみてきた人の移動・時間外労働の時には行なわれていなかったのである。

第4は、“安全確認”である。A労組は「新技術協定」締結以前には、設備導入にあたっては稼働の前段階で安全面のチェックを行なっていた。例えば、「新しいラインの設定時には、“安全点検”を行なうことになっており、課の安全主任・技術員、支部担当常任・職場長の立会いのもとに実施される」という。この場合、安全性に問題があれば、組合は稼働させない。このような“安全確認”は、協定締結後も当然行なわれる。

また、協定締結後は、安全面はもちろん、より多くの事項について細かくチェックされている、といってよい。84年12月、自動車総連は膨大な新技術導入のチェックリストをまとめている。それはA労組の経験をベースにしたといわれている。

4. まとめ

「新技術協定」のもとで、減員となる人の処遇を中心として、工場レベルでは企画・設置・トライ・立上がりの各段階において特別折衝が、そして職場レベルでは設置段階から課懇がもたれる。そして、この場合、「協定」には組

合の「合意」に関する規定は入れられていないが、実際には、各段階への進行は支部の「合意」が必要となっているのである。それは、この協定締結に応じた会社側の意思とは相違する。実際、84年一時金交渉の際、会社側は「59年度のME設備の導入」に協力することを要求受諾の条件の一つとして提起したのである。この背景には、「新技術協定」下でME設備の導入が殆どストップしているという誤解がある。しかし、会社側にとって導入手続きが面倒になっていることは事実である。「(組立の自動化は)時間はかかったが、旨くいけた」という一課長の発言があるが、会社側が協定の締結にあたって期待していたのは迅速性だったのである。

これを組合サイドからみれば、人の移動・時間外労働に加えて、今一つの領域でその規制を深めつつあるということが出来るのである。しかも、本調査の範囲では事例としては現れていないが、配転・職種転換については本人の意向を尊重する、という協定案を申し込んでいたことのうちに、他の移動とは異なる本人サイドの観点が示されている。しかし、問題点もある。例えば、新技術設備が導入された結果、どの程度「働きやすい職場」になったか、という点がそれである。組立の自動化設備導入の結果については次のような声がある。「e組立のロボットが入ったところは、シートをいれるとかきつい作業でした。……これが一定楽になったようです。しかし、みている限りでは、作業が楽になったかどうか……。時間、時間、て言われていますから……。」

終章 総括

1. 規定要因

A社では1970年代後半から80年代にかけて、「経営の効率化」を志向するV社長のもと、新しい経営管理スタイルが模索されてきた。しかし、組合も、こうした経営管理スタイルとの対抗を深めながら、新しい規制スタイルを求めて行動していたのである。それは、「人間性を阻害する要因の排除」に重点をおき、協議—「合意」という慣行的な規制手続を守りながら、規制対象の拡大と規制内容・水準のレベルアップを図るというものであった。そして、わ

れわれが本調査に入った1984年7月という時点では、日本の経営のなかで相対的にウィークな管理とみられる諸側面が浮かび上がってきたのである。第1には、能率管理の指標の統一性の欠如、第2には、幾分なりとも緩い時間を主張する組長との「合意」によって決められるという標準時間設定・変更手続がこれである。そして第3には、これがもっとも重要な点であるが、A社は組合規制によって窮屈な管理を余儀なくされていることである。すなわち、A社においては、組合が広範な問題を「合意」原則のもとに置いて強力な規制を行なっている。たしかに厳格な手続規制に比すれば組合規制の水準は必ずしも高くはないが、ライバル・メーカーであるB社と比較すれば相当高い。とくに制約を受けているとA社のマネージャーが意識しているのは、生産の遅れを取り戻すための「深残」の実施と新技術設備導入の迅速性である。

このような組合規制の基底要因としては、A社をとりまく厳しい環境条件がある。しかし、環境条件はそれ自体としてはなお客体的条件に過ぎないというべきである。その要因を前提としたうえで、対象工場における組合規制を規定する主体的要因を行動諸主体の思考・行動様式に即して探らねばならない。A社の労使は、双方とも思考・行動様式がかなり特異であり、その特異性が組合規制の在り方を規定しているのである。そこで、この点を総括的に整理しておこう。

(1) 会社サイドの思考・行動様式

A. 経営管理思想

会社サイドについては、強い組合規制を許している、その要因が重要である。その第1として、経営管理思想の曖昧性が挙げられる。すなわち、組立の完全自動化ラインに示されるように、先行的な投資の場合、経済計算がなされていず、「原低」が高唱される割には徹底していなかったが、安全・環境改善のための設備投資も経済計算は抜きであった。この安全・環境改善のための設備投資と関係するが、総じて同社の経営管理思想には、「人間尊重」という要素が強く感じられる。もちろん、現代の経営管理においては「人間尊重」を掲げない企業の方が稀である、ともいえる。しかし、B社では「(ムダの排除は)仕事だと思ってやっていることの中から、利益にならない、工程

を進めない行動を排除して、人間が出したエネルギーを、有効な仕事に結びつけることであり、それはとりも直さず人間尊重につながる」という人間観を取っている。これと対比すれば、A社の場合、“能率”なり“効率”なり、あるいは“経済合理性”を迫及するという点で、その中に人間観を包摂しきれない弱さをもっている。実際、E工場では、強引に人を抜くB社の「工程ばらし」のような作業改善はもちろん、生産の変動に対応したフレキシブルな工場間配転など、人が関わる合理化には概して退嬰的な雰囲気のみられるのである。

このような経営管理思想が組合規制の強さを容認してきた一因となっていることは、疑う余地はない。もともと、“人間尊重”とは組合が強くと主張してきたものであり、会社はそれを“企業の議理”に消化できていないというべきであろう。

B. 間接管理

いま一つ、そして決定的に重要なのは、従業員管理における間接管理スタイルである。E工場の工場長は「30年代からもってきた労使互いに分るといふ労使関係では、寮の管理を含め、若手を纏めるのは組合であり、会社は労務管理について組合にオンブしていた」、さらに「これまでは、生産性向上運動について組合の統制力に頼っていた面があった」と述懐している。生産体制事務折衝においても、工場のマネジャーは「支部というのは、ある意味で現場に対する放送機関の一つという考え方……支部とできるだけ手を結ぶ考え方で説明をする」という。そして、職場労働者に対する翌月の生産体制の説明は、職制ルートではなく、組合ルートで折衝報告の形で行なわれる。その他、協議・折衝にかかる事項についての情報は、すべて組合ルートで職場労働者に伝えられる。要するに、A社では、情報伝達をはじめ、従業員管理全体が組合を通して行なうことを前提とした体制となっているのである。

このような従業員の間接管理の機能を組合が果たしていくためには、組合組織の活動量が極めて大きくならざるをえない。同社では、そのような活動を保障するため、組合に対し様々な便宜を供与してきた。その象徴は、組合役員のタイム・オフの便宜供与である。この問題については、前掲田端論文

で分析されているので、ここではその要旨を紹介しておこう。われわれの調査時点では、1956年3月5日「組合活動に関する協定書」、同日「組合活動に関する附属協定」、56年6月6日「組合活動に関する協定書の改訂に関する協定書」が、時間内の組合活動について定めたものとなっている。それは、「組合は組合活動に参加した組合員の賃金を会社に要求することはしない」（「組合活動に関する協定書」3項）という“ノーワーク・ノーペイ”の原則を掲げながらも、広範な有給の時間内組合活動を認めている。すなわち、会社との「協議」については全額賃金保障となっていることはもちろんだが、組合の諸会議への出席についても全額または大部分の賃金を保障する。また、ノーペイの「届出」を定め、ノーペイを条件とする限り、時間内組合活動は何等制約を受けないものとなっている。協定書の規定はこのようであるが、実際の慣行では、協定書を上回る便宜供与が行なわれている。第1に、協定の定める基準を越える執行委員会等への出席が“3号承認”（「組合活動参加承認・許可申請書」）によってなされ、全額賃金保障が「承認」事項として慣行上認められている。さらに第2には、執行委員や職場長の短時間のタイム・オフは、申請・承認の手続きなしに、その都度課長に告げるだけで自由に行なわれている。余裕率がそれを可能としたことは、すでに触れた通りである。このような随時のタイム・オフも賃金は全額保障である。

かような間接管理と時間内組合活動に対する便宜供与は、強力な組合規制を支える条件となっている。しかし、問題は、経営側が何故そのような管理スタイルをとってきたか、ということである。それは、これまでの歴史をぬきにしては理解できない。組合にとってもそうであるが、会社にとって戦後の高度成長の原点となったのは、1953年の100日争議であった。この争議は、53年春、総評最左派である全自動車の賃上げ闘争に際し、会社側が「就業時間における組合活動」の制限と「課長および課長代理の非組合員」化を求めたことから始まった。会社の意図するところは、「経営権の確立」を脅かす全自動車A分会を排除すること、より具体的にいえば、当時「生産の主導権を握る」等と称されたA分会による職場闘争を解体し、「職場秩序の確立」を図ることであった。しかし、争議は紛糾し、会社は独力では解決に持ちこめな

かった。それが解決した直接のきっかけは、同年8月にA労組が労使協調派の第2組合として誕生したことにある。このように、会社が企業の将来にかかわる分岐点でA労組に大きく依存してきたというのも、従業員を統轄していないという弱さ故であった。そして、先にみた時間内組合活動に関する協定は、53年争議の解決の際、会社がA分会との間で締結した53年9月13日「組合活動に関する協定書」、同日「組合活動に関する附属協定」を継承したものであり、それ自体かなりな便宜供与という性格を持っていたが、以後、会社はA労組により大きな便宜を慣行として与え、その活動をもって左派を抑え、自らの従業員管理の弱さを補うという間接管理スタイルをとりつづけてきたのである。

V社長の一連の施策の中には、このような従業員の間接管理から直接管理に脱皮しようとする志向がみられる。従業員を直接参加させるための提案制度・「P3」小集団の重視が、その一例である。従業員管理で最も重要なのは、職制機構を通じた管理であることはいままでもないが、この点に関連して、紛糾した84年一時金交渉の内容を、「組合がこういう風にして流しているから、会社も人事を通じて流せと指示」し、課長までを集めた、といわれている。しかし、本調査時点では、未だV社長の意図通りには進んでいない。「P3」停止によって提案活動は低下し、小集団は雲散霧消した。また、E工場のトップマネジメントによれば、「(P3停止後)管理者には、自分たちがちゃんとやらねばという雰囲気が出てきている」ということであるが、84年一時金交渉の内容を職場に流した課長は全社でたった3名といわれるのである。例えば、「最近の労使のトップの対立に関して、課長位までは会社側の情報が流されてくるが、その下には流していない。職場ではどっちもどっちだ、という印象なので、こちらから積極的に流しても仕方ない」というように、製造課長の中には、覚めたとも引腰とも見えるような態度さえ窺えるのである。

(2) 組合サイドの思考・行動様式

A. 規制の視点

工場・職場レベルにおける組合規制の態様を規定する要因を、組合サイドについてみれば、「生産性向上」の視点がかかなり強いということが見逃せない。

生産体制決定にあたって、組合は与えられた生産計画を達成するために応援か休日出勤かという選択を行なっている、という発言や(実態は1日1時間残業と月1回の休日出勤が所定内化していたが)、「緊急残業」の判断基準、さらに設備投資の際に「組合としても経済計算をやる。効果金額と人間の問題を比較」していることに示されるように、A労組の場合、規制は「人間尊重」・「労働者の人間性を阻害する要因の排除」だけを目的としているのではない。課懇ではムダの排除、工数低減についても種々協議している。このように、「人間性を阻害する要因の排除」という視点のほかに、「生産性向上」や「生産体制維持」、「効率性」の視点があり、両方の視点からバランスを図りながら規制を行なっている。

このような視点は、総評左派系労組の「職場規制」と対比すれば、かなり特異である。かの総評『組織綱領草案』(1958年)が、生産性向上反対を基本姿勢としていることに示されるように、この潮流の「職場規制」においては「生産性」の視点は排除されている。これに対し、A労組は、すでに分析されているように[全掲畑・戸塚「全A社労働組合の職場活動方針」138頁]、そもそも創立当初「全自A分会に対する第1の批判として、A分会の『共産主義理論に基づく階級闘争劇発主義』的な職場闘争が『企業をして首切り、工場閉鎖の危機に追い込んだ』という見解を表明した。『我々は企業に生活基盤を置く労働者であることを認識し』『首切りの恐怖から解放』のために『生産性の向上と企業の発展に積極的に協力』することが不可欠であるとされた。生産性向上により企業を進展させ首切りを防止し生活向上を図るとこの考え方は、現在の『運動の原則』でも確認され、めざすべき理想として『福祉会社』が掲げられる。そしてこれが『現実的』な、『常識』的な考え方であるとされてきたのである。80年代に入ると、厳しい経済的諸条件を背景とし、V社長との対立を深めながら、「人間性を阻害する要因の排除」に力点が置かれるが、「生産性向上」の視点は否定されていない。支部・職場レベルでは、2様の視点が二つながら重要となっているわけである。

「生産性向上により企業を進展させ」ということは、A労組が「企業の論理」に反対する存在ではなく、それを担おうとする存在であることを示す。こ

の場合、A 労組の担おうとする“企業の論理”は、経営者が提示している“企業の論理”と必ずしも一致するとは限らない。実際、同じく「シェアアップ」「生産性向上」「総合原低」の必要とその推進を言いながら、労使トップではかなり厳しい対立を繰返してきた。しかし、「生産性向上」の重視は、A 労組が創立以来この方、会社側から強大な発言権を得ることに繋がってきたことは疑いないし、E 工場に即していえば、われわれの調査時点でも労使「相互信頼」の重要な要因となっている。「組合はさすがに有能な人を役員に出してくる」という製造課長の発言があるが、それは、支部役員や職場長が「生産性向上」の視点を失わず協議に臨み、その面で高い能力を発揮していることへの賞賛と理解できるのである。

しかしながら、労働条件の維持・向上を課題とする労働組合の在り方として無視できないのは、「生産性向上」の視点と「労働者の人間性を阻害する要因の排除」の視点とは必ずしも両立するものではないということ、そして、A 労組においてはこの両者を整合させる説明があたえられていないことである。生産のための「深残」等、フレキシブルな管理は「労働者の人間性を阻害する」面が極めて大きい故に、支部はかなり厳しく規制している。しかし、我々がE 支部と職場組織による規制の弱さとして指摘しておいた、規制内容・水準の全体的なレベルの問題は、「生産体制維持」や「生産性向上」の視点がより重きをなし、「労働者の人間性を阻害する要因の排除」の側面が抑制された結果として現象していたのである。企業業績が悪化するという状況のもとでは、「企業の発展」や「生産性向上」という“企業の論理”を越える“組合の論理”が明確になっていなければ、規制水準を維持できない。A 労組の組合規制は、このような危うさを内包しているのである。

B. ダイレクト・アクションの否定と規制の秘密主義的性格

総評『組織綱領草案』の場合、職場集団交渉による規制という考え方であったが、A 労組は規制の方法として、こうしたダイレクト・アクションは頑として排除している。「転換期調査」でも明らかにされているが、A 労組は1953年、全自動車 A 分会の「職場闘争」に反対して誕生してきたという経緯がある。A 分会においては、職場の諸問題は課長と職場組織との間の協議できめ

られていたが、それでも解決しない場合は、職場交渉→職場大会・職場集団交渉→サボ、職場放棄、部分スト、へと発展した。そして、職場大会や職場集団交渉では、しばしば職制の「吊しあげ」も行なわれた。A 労組は、このような方法を非民主的であると批判し、経営協議会中心の労使関係を構築したのである。A 労組の職場組織は全自動車 A 分会のそれと酷似し、また、課長や職場長による「突発残業」等の規制も A 分会のそれと相当重なる部分があるが、ダイレクト・アクションは否定されている。そもそも、工場レベル以下には交渉機構も存在しない。

ダイレクト・アクションが排除されているばかりか、A 労組においては、協議・折衝過程への一般組合員の参加も排除されているのである。課の職場大会は月2~3回開催されているが、折衝結果の報告があるだけである。しかも、すべて報告されるとは限らない。組のブロック討議は、賃闘・運動方針について開催されるが、その他では殆ど開かれない。また販売出向や新技術設備導入に伴う移動の場合は若干変化があるかもしれないが、総じて応援・配転等の移動の人選は、公開されない手続きで、「本人の意向」に余り関係なく決定される。支部による「個人面接」が行なわれるといっても、かなり形式的である。労働組合が移動の人選を集团的に規制するという場合、明示化されたルールに基づき移動の順序を決めていくというセニオリティー・システムのような方法があるが、そのような方法を取らない場合は、人選の仕方が問題となる。A 労組の場合は個別の人選に関与し、強力な規制を行なっているが、秘密主義的なのである。

規制がこのような秘密主義的であることは、間接管理の裏返しとして、組合も経営機能を末端で果たしていくことを意識しているからではないかと考えられるが、組合の内部運営の問題としては看過できない性格を持つ。この組合が掲げる「組合民主主義」と如何に整合するのか、という点が問題となるのである。A 労連と A 労組は1960年代の終りから、定期大会に度毎に組織強化方針の冒頭で「組合民主主義の育成」についての一文を毎回提案し、決定してきた。それによれば、「組合民主主義」とは次の通りである。

「労働組合の力は、組織の中に真の民主主義を育成することによって強固なものとなる。すなわち、組合員の意見が常に執行部に反映され、それが組合幹部の指導性によって正しく消化され、諸問題が適切に解決されてこそ、組合員一人ひとりの知恵と力が生き生きと発揮される真に強固な組織であるといえる。」

文中の幹部の指導性とは、A社労連『〈講師用テキスト〉組織活動』によれば、「民主的な組織運営を行なううえで、幹部にとって大切なことは、組合員を威圧したり、あるいは、組合員に迎合して結論を導き出すのではなく、組合員から自発的に望ましい方向を導き出すことである。そのためには自分が正しいと思うことを組合員によく理解し納得してもらう『説得力』が必要である」というものである。ここで重視されるのは、組合員の意見の執行部への反映と幹部（執行部）の指導性であり、形式的な手続きは余り問題とされていない。実際、A社労連の本部役員も「ただ皆で決めればそれで民主主義かといったら、そうではないでしょう。指導が大事です」と述べている。そして、指導性を発揮するには「説得力」が必要であるというわけである。

こうしてみると、A労組の「組合民主主義」は、一般の「組合民主主義」とは相当に異なっていることがわかる。前衛政党的な民主主義に近いという印象さえ受ける。内部運営の詳細には触れないが、重要なことは、こうした「組合民主主義」観からすれば、秘密主義的な規制も決して「民主主義」に反するものではない、ということである。

かような「組合民主主義」観に立脚した規制スタイルは、必ずしも、「人間性を阻害する要因の排除」という点での規制の弱さを招くとはいえない。指導性が発揮され、規制が強められる場合も存在するのである。支部がその判断権限を行使して、「突発残業」に待ったをかける場合がその典型であった。

また、秘密主義的であるといっても、組合員の声が全く無視されているわけではない。A労組の場合、組合員の声を集めるべく丹念な活動が行なわれている。本稿にかかわる限りでいえば、職場長による日常的な『反響集約』と『週間職場報告』の作成が、支部・職場組織に判断材料を提供するものとなっている。例えば、ある課の『週間職場報告』には、「扇風機早くいれてくれと

の声多数あり」といった職場環境に関するものや、「英会話の研修が組長以上に入っているが、稼働時間内にかかるとのことでもあり、体制上かなりの負担になっているとの声がある」というような、生産体制・人員体制に関するものが出されている。このような問題は、生産体制事務折衝や課懇で取り上げられるわけである。

しかしながら、一般組合員の決定過程への参加と行動とを排除した、かような規制スタイルにおいては、規制の成果が確信となって組合員に共有されるかという点、そうはなり難い。また、組合員の意に沿わない労使の「合意」がおこなわれるならば、幹部不信を招く。このように、団結の質に関わる重大な難点を抱えているのである。

C. 規制力のバックボーン

『組織綱領草案』の場合、「幹部闘争から大衆闘争」への道を開拓するものとして、「現場闘争」を提起していた。そして、職場集団交渉というダイレクト・アクションが規制力の源であった。それでは、A労組の場合、ダイレクト・アクションが否定され、そして秘密主義的な規制が行なわれているとするならば、何が規制力のバックボーンとなっているか。そして、その所在によって、規制力と規制の内容・水準がどう左右されているか。次にこの点が問題となろう。

結論をいえば、係長・組長といった現場監督者層がバックボーンである。E工場では、職場長以下職場3役はいずれも組長ないし指導員によって担われ、組織部員・経協委員は係長、執行委員も全員組長である。生産管理・労務管理など職場管理における係長、組長という現場監督者の占める位置の大きさについては改めて述べるまでもないし、職場を直接統轄する管理・監督者としての彼等の発言力の大きさについては、能率管理の説明の際に触れたとおりである。このような現場監督者によって占められる組合役員の発言力は、彼の現場監督者としての発言力によって裏打ちされているのである。

しかしながら、現場監督者がバックボーンになっているという意味は、現職役員の構成だけからではない。組合資料によれば、E工場の組長・係長・安全主任（係長と同格）で84年7月現在、執行委員・組織部員・職場長である

者だけで計59人、そのほか過去に常任委員・執行委員・職場長を経験した者は174人にのぼる。現場監督者の総数が不明なので、断言できないが、こうした重要な現役員・元役員だけで係長・組長の大半を占めるであろう。このことは、組合が系統的に追及してきた結果である。本章では触れなかったが、「転換期調査」でも明らかにされているように、A労組は移動の人選と同類の手続きで職制昇進に関与し、組合の役員歴や活動状況を一つの基準に据えてこれを規制してきた。例えば、A労連本部役員によれば、常任委員の下番については「われわれは、……組合役員をやって、3年間、4年間職場を留守にしたんだから、……その4年間、3年間はちゃんと仕事をしたと同じように見てくれと、その経験は別の面で補うあれはあるんだから、それは見てくれという主張はする」。また、「仕事はよくできて、青年部の小単位活動には出てこない、職場集會に出てこないとかというのでは、こういう人は組長になれない」といわれるのである。

A労組においては、こうして組長・係長に昇進した役員OBは「万年職場長」たることが期待され、また、現実にも職場組織を陰陽に支えてきた。実際、例えば組長の親睦組織である組長会（1982年現在3150人）は、57年以來、「基本スローガン」に「われらは企業愛に徹すると共に、組合員として、近代的労働組合運動の推進力となる」という一項を掲げてきている。かくて、係長・組長のかなりを占める役員OBは、「企業愛」と「組織愛」をもち、現場監督者であるとともに「万年職場長」たらんとする。現場監督者のこのような「組織愛」の強さは、会社の管理スタイルがもたらした結果でもある。すなわち、第1に、会社の昇進管理は「天井」付きになっている。たしかに、A社でも、現場監督者から課長に昇進することは可能である。E工場でも3人がいる。しかし、課長といっても部付きであり、課員をもたない。われわれがヒアリングした現場監督者は、誰一人としてかような課長になる意欲をもっていない。むしろ、部下をもつ現場監督者として止どまりつづけることを望んでいる。こうして、大卒の職員である課長とそれ以下の現場労働者＝組合員がはっきり区別されることになる。それは、課長が2～3年で他に移動していくことによって、一層促進される。

また第2には、例えば次のような発言がある。「係長としては、何らかの組合役員をやらせてもらわないと部下の指導はできない。……役員をやっていることによって情報も入ってくる。それによって部下の指導ができる。重要な情報とは、福利厚生とかの情報や、賃闘の関係ではA社だけでなく、自動車産業の問題ということで、部下を説得・納得させることができるし……。あの人に聞けば何でも教えてくれるということからの信頼度が大切なのです」。これは、職場を管理・監督する上で組合役員であることのメリットを述べたものである。

ここで注意を促しておきたい。それは、一つには、現場監督者の間にある「組織愛」の強さをもって、彼等が組合執行部に一方的に忠誠を誓う存在と解されてはならないことである。彼等には“職場をとりしきっている”という自負がある。支部による職場長判断や現場監督者の意見の尊重は、このような現場監督者に組合が依存していたことを示すものに他ならない。能率管理に組合が直接タッチしていないのも、あえて忖度すれば、組長が自らの権限で決めることは口を挟むべきではない、としているからと思われるのである。

いま一つは、彼等においては「企業愛」と「組織愛」とが共に追及されているが、彼等において会社の立場と組合の立場とが現実にも矛盾なく調和するのは、トップレベルで労使が協調し、「合意」に基づいて共同決定されることが前提となっていることである。A労連の本部役員も「私共は労使が力で対決するというようなことはしたくない。板挟みになって組長、係長が困るだろうから」と述べているのである。

組合規制の範囲を狭め、組合本部・支部の規制力を減殺することになりかねない危険性を孕んでいることが、窺えよう。

それでは、企業業績が悪化する中で労使トップが対立を深めるという状況の下で、現場監督者はいかなる思考・行動様式をとるか。それが組合規制をいかに規定しているか。注目しなければならないのは、会社側が3条件を差し違え提案して紛糾した84年一時金交渉について、組合が交渉内容を職場展開したさい、現場監督者が組合執行部の主張に沿いつつ、会社に対する強い不満を表明していることである。すなわち、「我々は日夜大変な努力をしてい

る。設備故障でマイナスすれば、それを挽回しようと100%以上の以上の努力をしいられる。販売不振だからと言って、それは我々のせいではないし、目標に達しなかったからとか、さらに原低とか言った会社の回答に納得できないとの声が多い(反響を集約した職場長・組長の所見)というものであり、一般作業員はもちろん、現場監督者の中からも「業績を回復させる原低活動には協力するものであるが、現場としては、現在あらゆる面できりつめられているのが実態である」(一般組合員・組長)と現場の厳しい状況を訴え、結局「総合原低は今まで直接部門を中心として行なわれてきたが、間接部門の見直しを十分にやってもらい、原低のしわ寄せが直接部門に過大な負担にならないようにしてもらいたい」(福祉部員・組長)という方向に集約される。

現場監督者の間では、自分の職場に対する過度の“能率”“効率”の強制には反発する気持ちが強い。その限りで、組合執行部の主張に共感を寄せ、その行動を積極的に支えていこうとするし、また、能率管理への対応に示されるように、職場レベルでもトップ・ダウン的におりてくる数字的目標を、必ずしも指示されるがままに達成しようとはしない。しかしながら、現場監督者には、会社の業績が悪化する中で、責任をもって生産を担っていかうともしていることも事実であり、そのことがしばしば組合規制の制約要因となっている。「突発残業」を支部執行部が独自判断で停止させねばならなかったことは、その端的な表現である。

しかも注目を要するのは、われわれがヒアリングした際、職場役員の要職にある一人の現場監督者が「昨年半期の会社の業績から、危機意識が生まれている。……そのため部下にQCや提案をする指導をした。それは組合の活動ではない。会社という縦意識からくる危機意識がそうさせた。係長と組織部員との間でどうすべきか悩んでいる」とその心情を率直に語っている。現場監督者としての立場と職場役員としての立場は、A社においては永らく調和を保ってきたが、会社の業績悪化という中で崩れ始めているのである。ヒアリングの範囲では、わずか一人の特殊なケースではあったが、A社の労使関係の今後の動向を占う上できわめて示唆的である。

2. 展望

われわれがこの調査に着手した時点は、A社の労使関係の大きな変動期にあっていた。そして、1986年には一応の決着をみている。会社側からの組合批判と歩調を合せて、3会(係長会、安全主任会、組長会)からトップ・リーダーの交替を求める動きが強まり、1986年春、W氏がA労連会長のほか一切の役職を解かれたことが、これである。しかし、変化したのは単にトップ・リーダーだけではない。本章で問題とした組合規制の諸領域に重要な事件があいついで生じたのである。すなわち、①1985年4月9日「緊急残業等の取扱いに関する覚書」締結による「緊急残業」の手續変更、②1985年の係長・安全主任販売出向問題、その手續変更、③1985年9月4日「就業時間中の組合活動に関する協定書」締結、である。これらはいずれもA労組の組合規制を緩和しようとする会社側から提案され、組合は反対を主張しながらも、若干の修正をかちとったほかは、ほぼ全面的に会社側の主張が通っているという意味で、これらの事件がどのような文脈のもとに、どのような経過を辿って生じてきたかという点の解明が必要となっている。ここでさし当たり指摘しておきたいのは、84年の一時金交渉に際し、A労組が会社側の差し違え提案に反対しながらも、結局は受諾していたことである。この意味では、本調査時点である84年7月は今日に至る屈折点にあった、といえよう。E支部による休日出勤の拒否は、工場レベルからの抗議の意思表示であったが、A労組の抵抗はこのような形以上のものはみられなかった。

しかしながら、本稿執筆時点(1986年10月)では、われわれは84年7月以降の過程をフォローできていない。そしてまた、①～③そのものについては田端論文で詳細に分析されているので、本章では①～③の概観と、①～③を受容するに至る組合の内的要因と今後の展望に簡単に触れることとしたい。

最初は、①1985年4月9日「緊急残業等の取扱いに関する覚書」締結による「緊急残業」の手續変更である。これは、本章で生産のための「深残」と言う名称で説明してきたところの、支部・職場組織が基本的に認めていなかっ

た「緊急残業」の手続を変更することに要点がある。交渉過程を省略して、「覚書」の内容を紹介すれば、まず、「基本的考え方」として、「会社、組合は、後工程に影響を与える生産の遅れは、原則として当日中に取戻すべきであり、それにより生産上の諸問題を顕在化させ改善につなげていくことが重要であることを確認」する(1項)。そして、実施の判断は「所属長がこの覚書および別に定める適用基準に基づいて判断し、残業の追加または取り止めを決める」(7項)として、所属長(課長の意)の権限に属するものとし、従来は支部・職場組織との間で事前の申し込み―「了解」手続が必要であったものを、「所属長が……決めた時は、直ちに当該部署を担当する組合の職場長に、併せて人事課を経由して組合の支部に、理由を付けて連絡する」(8項1号)という決定後の連絡にかえた。そして、組合との間の折衝は、「人事課と支部との間で、対象者について速やかに折衝、調整」(8項2号)することに限定した。こうして、「緊急残業」はこれまでの申し込み―「了解」事項から「連絡」事項に変更されたわけである[以上、A労組『発展ニュース』号外・No.155,による]。先の表9に示されているように、1985年には時間外労働が増えているが、それはこのような手続の変更故であるといえよう。

次は、② 係長・安全主任の販売出向問題である。この問題は、A労組が1985年度の販売出向として「3月30日の事務折衝で、『係長層は原則として出さない』という方向を労使で確認し、約1,000名の組合員の派遣(6月から)を認めた」ところ、会社が従来の手続を無視し、まだ協議・折衝中の係長・安全主任の販売出向を本人に(係長17人、安全主任1人)に内示したことに端を発する。組合はこれに抗議するとともに、本人達の委任に基づいて中止を求めて2回の団交と折衝を1回もったが、会社側は「出向命令という会社の労務指揮権の行使に対して、従業員本人は正当な理由がない限り従うべき性格のものであり、同意、不同意の意思表示を第三者に委任できる性質のものではないことは、法律的にも明らかであります」(5月16日『回答書』)ということの基本姿勢として、これを崩さず、組合の「合意」のないまま強行した。こうして、販売出向は会社の業務命令として行なえるという先例がつくられたのである。

最後に、③「就業時間中の組合活動に関する協定書」は、「組合活動は、原則として就業時間外に行なう」(第1条)という趣旨を徹底し、時間内の活動については会社との団交と協議に限って賃金を支給するものとし、その他の就業時間内の組合活動は定例会議のみに限定したうえで、その全てに“ノーワーク・ノーペイ”の原則を適用するものとした。かくして、旧協定で認められていた協定基準内の諸会議への出席は有給からノーペイに変更られ、協定基準外の諸会議の出席等の時間内組合活動は一切認められなくなった。

「深残」は、申し込み―「了解」の手続をとおして組合が最も強い規制を行っていたものであり、また、販売出向の人選は、反対しているにも関わらず応じさせられている販売出向において、組合が強固に規制している事項であった。そして、時間内組合活動の自由は、かような組合規制の物理的保障であった。①～③は、それらをほぼ全面的に否定する内容をもつ。にも関わらず、A労組は「平和的」な交渉の内に、会社の提案を受入れてきたのは何故か。もちろん、会社、マスコミ一体となった反A労組・反Wキャンペーンの強さがその大きな原因となっていることは、疑いない。しかし、重要なのは、主体内部に攻撃を受けて屈伏していく要因が潜んでいた、ということである。今日に至る過程については、なお立入った調査が必要であるが、前節までの考察で、このような要因はある程度は示されているのではないかとわれわれは考えている。差し当たりは、二つを指摘しておきたい。まず第1は、企業業績がより一層悪化していく中で、その規制の強さが危機の原因となっているという攻撃を受けた時、それを跳返していく“労働組合の論理”をA労組は持ちあわせていなかったことである。もちろん、A労組執行部は易々諾々と後退を重ねていったわけではない。しかし、1984年秋、ある専従役員が「今は確かに難しい。V社長個人を敵とするのか、会社自体を敵としていいのか?」と語ってくれたことのうちに、A労組の苦悩が滲み出ているのである。ここには、① A労組はこれまでは、V社長の経営管理スタイルは“企業の論理”に照らして誤っているという言い分のもとに組合規制を強めてきたこと、こうして“企業の論理”と“労働組合の論理”、“生産性向上”と「人

間性を阻害する要因の排除」という規制視点の辻褄を合わせてきたことと、
 ② しかしながら、企業間競争が厳しくなり、業績が悪化していく中で、従来のような規制を強めていくことが競争力を低下させ、“企業の論理”に反する世界に入っていくのではないか、こういう危惧が表現されているのである。A 労組について一線を踏越えずにとどまった、という表現があるいは適切かもしれない。1984年10月のA 労連第17回定期大会は、次のような「新たな復興闘争の推進に関する決議」を決定している。

「一. 自動車産業界は、世界的な市場の成熟と世界経済の低成長の中で、企業の命運をかけた熾烈な競争を展開している。その中で、A社とAグループは、販売の不振、収益の悪化が続き、極めて憂慮すべき状態にある。

一. このような企業の実態に歯止めをかけ、明るいA社の将来を築いていくために、われわれは、全社一丸となった体制を早急に実現していかなければならない。そのために、心を新たにし、善意にもとづく労使関係の確立をはかりながら、あわせて、中央レベルにおいても、職場レベルにおいても、企業の業績の回復と向上のための諸活動に取り組んでいく。」

第2は、“企業の論理”を受入れ、もっとも「生産性向上」に邁進しやすい、現場監督者を組合規制のバックボーンとしていることである。われわれは職場レベルの規制の問題と関わらせてそのことを指摘しておいた。また、本調査時点で、組合役員としての立場との間で矛盾を感じながら、QC、提案を積極的に行なっていこうとする現場監督者も登場していた。彼等現場監督者はA 労組の支柱であり、その動向を無視しては何事もできない。組合が抵抗力を喪失していくのは必然である。むしろ、業績が悪化する中で数年間にわたり、社長とのフリクションをひき起こしながら、規制を強化してきたことの方を評価すべきかも知れない。

では、A社の労使関係の今後の展望や如何。労使対立の決着がついたばかりであり、あとしばらくは状況に大きな変化はないだろう。しかし、A社のマネジメントにとっては、組合規制を掘り崩しはしたが、その結果、目的としてきた業績の回復ができるであろうか、という問題が残る。というのは、その管理思想、管理スタイルは、単に組合規制を排除したからといって、直ち

に変わると思えないからである。他方、経営環境はますます厳しくなっている。たとえ、B社的な管理を完全に行なったとしても、地理的条件の相違等があり、果して競争に勝利していけるかどうか疑問である。もし、今後も業績の悪化が続くならば、ふたたび労使関係に変化が訪れるかもしれない。

〈完〉