

### 職場レベルの諸問題の処理方式：協力的労使関係の事例

MINE, Manabu / 嶺, 学

---

(出版者 / Publisher)

法政大学社会学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Society and labour / 社会労働研究

(巻 / Volume)

19

(号 / Number)

3・4

(開始ページ / Start Page)

15

(終了ページ / End Page)

98

(発行年 / Year)

1973-11-15

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007291>

# 職場レベルの諸問題の処理方式

—協力的労使関係の事例—

## 目次

はしがき

- 一 基本的関係の成立
- 二 苦情処理制度の成立
- 三 労働組合組織と内部運営
- 四 団体交渉と労使協議
- 五 苦情処理の制度と運用
- 六 人事管理政策
- 七 中間的要素
- 八 賃金改訂と配分(以下次号)
- 九 賃金体系
- 一〇 賞与と配分
- 一一 労働時間と勤務
- 一二 福利厚生

職場レベルの諸問題の処理方式

嶺

学

## 職場レベルの諸問題の処理方式

### 一三 教育訓練

### 一四 要員問題と配置転換

### 一五 むすび

ここで職場レベルの諸問題——略して職場問題とよぶ——とは労働者の仕事と生活をめぐる多様な問題のことである。個々の労働者は、管理組織上に一定の地位を占めて、ある範囲の労働に従事し報酬を受けるが、その際の諸条件の、あるものは企業全体に共通のものであり、また別のものは種々の程度において、それぞれの職場に固有なものである。労働者の仕事とそれと切離せない生活上の満足と不満は、この職場固有の諸条件とも関連している。

職場問題は、経営活動を通じて、あるいは労使間の協定、職場集団の慣行によって処理される。新しい技術が採用され、経営環境が変れば、雇用関係のルールと運用も変更を強制されよう。

筆者はさきに、企業別組合の組織された分野におけるこれらの問題について概観した（「企業別組合と職場問題」関西大学社会学部紀要第三卷第二号、昭和四七年三月）が、この事例研究は基本的にその延長である。繰返しになるが、この論文から、分析の視点となるものを掲げれば次のとおりである。

まず、第二次大戦後の四半世紀に、日本の労働組合は職場問題について関心を示したが、その方針は紛争の諸経験にもとづいて変化してきた。現在、職場組織に実力を背景とした相対的独自の独自の交渉機能をもたせようとする方針をとる少数の組合もあるが、この場合も中央の活動との調整が図られ、活動の内容も経済的なものを中心である。一般的には、団体交渉的機能は事業所、企業レベルに集中しており、職場問題は支部、企業レベルに吸い上げられた上、実力を背景とせずに協議により処理されることが多い。

第二に、職場問題解決の重要な型である苦情処理については、昭和二〇年代はアメリカの制度が輸入されたにもか

かわらず定着せず、今日では実際に活用されないか、活用される場合には職場の集団的問題に関する協議の性格を持っていることである。アメリカ的な苦情処理および仲裁が発達するためには、対等な協約によって雇用関係の細部まで律しようとする労使の態度が前提となっているが、日本ではその条件に欠けていたと思われる。

第三に、人間関係論的発想にもとづく、経営のコミュニケーション政策が、昭和二〇年代からみられたが、昭和四〇年代には、新しい経済環境のもとで、全員参画的経営管理諸技法が急速に普及し、職場における対立的な問題それ自体を解消する経営努力もみられるようになった。

以上、大企業では、企業内および職場末端まで組合組織が確立しているにもかかわらず、職場問題について職場・事業所レベルで団体交渉がおこなわれることは少ないし、また協約の適用として苦情処理手続が用いられることもまれであるというのが国の職場問題の処理の特徴である。処理レベルが向上するのは、職務権限の不明瞭さに加えて経営管理機能の集中化がみられること、労働組合員の意識の状況および経営側の権限の所在に組合が対応せざるを得ないことによるものである。また、作業集団のリーダーや第一線監督者は、多くの場合組合員で、職場組合員の利益を代弁する位置を占めるとともに、管理機能の末端を担い、職場レベルでは、事業所、企業レベルにくらべて労使の区分が明確ではない。このように管理する者と管理される者が連続、同質的であるところから、職場問題は、対立的な取引や権利義務関係として割切られることがまれであった。

さて、今日、ヨーロッパ資本主義国で労使関係法の再編成が進展しているが、これらは企業、事業所内に労働組合の組織と活動を認め、組合活動全体と関連づけることにおかれているようにみえる。技術革新の進展と競争激化によって合理化が進展する一方、労働組合の官僚化および所得政策への適応などにより末端で職場問題が深刻化し、あるい

は改めて、クローズアップされているのがその一般的背景である。欧米諸国の中で、労働者の職場組織が発達しているイギリスおよびアメリカと、日本の場合とを対照した小池和男氏の分析によれば、日本の場合、仕事に関する団体交渉による規制が弱く、経営活動に委ねられているところに特徴がある。氏はその理由を昇進慣行の相違に求めているようである。日本では、従業員身分の保障が、労働組合の最も深刻な課題であった訳であるが、その反面仕事の質、配置、昇進等に関して、労働組合が関与することは少なかつた。労働組合の主要な活動分野であった賃上げについては、交渉妥結金額にみる限り組合は成果をあげてきたようにみえるが、経営側は、賃金コストの上昇を避けるためにも仕事の面で合理化をすすめた。これは、職場問題を深化させる可能性をもつものであつたとみなくてはならない。賃上げがおこなわれなくとも、企業間競争により、同様な問題は生じるであろう。労使協議制は、この種の摩擦を緩和する労使の必要から生じ、全員参画経営方式はその発生を未然に防止する経営の政策であるように思われる。

ここで対象とした事例は、労使協議制が発達し、また、労使の協力的雰囲気の中で、苦情処理——といわれている手続——が定着している企業の労使関係である。この事例について、職場問題がどのレベルで、労使間でどのように処理されるのか、(処理されないのか)、協約的な処理方式との違いはどこにあるのか、その理由は何かを全体として、また個別の問題に即して明らかにすることが課題である。この事例研究は、主として組合と会社の公式文書を検討したものである。この種の問題を扱うには、事柄の性格上、職場末端にまで下りてインフォーマルな関係を含め事実を把握する必要があるが、今回は十分立入っていない。

前半では、当社の協力的基本関係が、労使間の紛争経験から生れた事情、これを成立させている労組の組織実態と会社の人事政策、この基本関係を具体化している協議と苦情処理の制度と機能について述べ、七でそれを要約した。

八以下では、個別の主要問題をとりあげ、この態勢のもとで、各レベルで、職場問題がいかに処理されるかについて叙述、分析した。

(注)

(一) 小池和男「労組中央組織と単産・単組」(月刊労働問題一九七〇年五月号)。「職場における労働組合」(同誌一九七二年二月号)。

## 一 基本的関係の成立

この企業の労使関係は、その発達・定着した労使協議制と「苦情処理」制度によって特色づけられる。その中で職場問題が取扱われる。団体交渉も、昭和二〇年代以降、冷静な相互説得の雰囲気の中でおこなわれてきた。ところでこの関係は、昭和二〇年代前半の、労使間の紛争の経験の中から、それを清算するものとして生まれ、それ以降、この関係を維持することは、トップ・マネジメントおよび労組リーダーの一貫した基本方針になっていると思われる。そこで、戦後初期の労使関係を簡単に回顧しておく必要がある。

現行の労使関係の基礎は、昭和二七年二月に会社とA労連(現在単一化している)間に締結された労働協約にあるが、昭和二四年一二月にはその前身とみられる協約がある。さらに前年八月に、より簡単な協約が締結され<sup>(1)</sup>いたが、この基本精神は同様であるから、昭和二三年から二七年が、この会社の労使関係の基本が決定された時期とみなされる。

それ以前は、労働組合は関西における産別会議の中心的拠点であり、その闘争によって企業の存立自身が脅かされていた。

「私の会社の労働組合は終戦後すぐにできたのでありますが、不幸にして当時、共産党の指導を受けておりました。……関西における（産別の）牙城ということで、きわめて過激なと申しますか、はでな組合運動を続けたのであります。その活動は、まったく上部団体の指令どおり、企業の存立を危うくするような無謀なもので、それが日々くりかえされていたのであります。そういう事情からして、私どもの社長も、一時は会社がつぶれることはやむを得ないと考えることもあったくらいであります」（昭和三五年一〇月、当時の人事部長S氏の苦情処理に関するパンフレット）  
 というのがその状況であった。

産別の指導に対する組合員の批判は、昭和二三年四月闘争（当初、冠婚葬祭費値上げ、労働協約改訂、後に賃上げ、一時金、退職金要求を追加）にあたり、結成当時から穏健な基調にあった本社従組による執行部不信任にはじまり、A総連（A社関連会社の組合を含む）主力組合であった阪神工場のY・A従組の役員改選となつてあらわれた。その結果、民同勢力が組合指導権を握つて、同闘争を収集するとともに、同年八月上記二三年協約を締結するに至つた。総連が産別の拠点であつたので、この時期の労使関係の転換は、日本全体の労使関係の流れとまさに並行したものであつた。産別支配下の労使関係は、階級闘争的な性格を帯びていた点で、その後のそれとは対照的である。

現在の中央執行委員長T氏は、当時を回顧しながら、次のように述べている。「……結局、阪神工場に共産党の執行部ができたわけなんですヨ、はじめは共産黨員かどうか知らなくて、あつと気がつけば、執行部の過半数は共産党にしめられている。いまの東淀川工場、あれがその当時二〇〇名ぐらいでしたが、その過半数が黨員もしくは、シンパですし、それから、阪神工場の方でも、相当、黨員ならびにシンパが出るというような状況で（した）。共産党がどういうやり方をするかというと、たとえば賃金ひとつをとってみても、当時一五〇〇円ぐらいのベースであれば

三〇〇〇円ぐらゐの賃上げの要求をする。さらにそれにあわせて、冠婚葬祭費や、そのほか当然会社の方で、それに対する返事ができないような要求をする。そしてそれに合わせて(ストライキその他の闘争スケジュールを組む)。まるでストライキのための要求をする。団体交渉というものはまったく形式的で、問題の中心はストライキをすることにおいているんです。団体交渉も……その当時は(交渉員の)うしろに一五〇人位立っておるわけですネ、……ところが会社の方がひとと言うと、うしろから怒号と嬌声(がとび、交渉も進まずに)終ってしまう。そして、会社の方は誠意がないとかなんとかいうことで下部にうつたえ、そして、ストライキをする。そんなことをどんどんやっておったわけです。……そういうAがひとつの見本になって、そして、あちら、こちらにそういうことをやらせて、そこから結局社会不安を起こす。社会不安から混乱、混乱から革命というひとつのコースをとっておったんです。……(内部では)たとえば共産党に反対するものがあれば、……本人がだまってしまうまでいわゆるつるし上げを徹底的にやるわけで、全く民主的でない。」(昭和四三年七月機関誌)

この回想から明らかなように、会社との関係では、産別系執行部は、第一に企業内の経済問題を社会全体の経済体制との関連でとらえ、そして、第二に和解不能な労資の対立の中で絶え間ない実力行使によって要求を実現していくうとしていたと考えられる。組合の運営では共産党の執行部支配と、組合員の自由に対する制限が目立った。この産別執行部はともかく約二年間存続したが、その背景としては、旧来の雇用関係の一新やインフレ昂進下の生活の維持の必要性、誰もが労働組合運動に未経験であったことをあげることができよう。

産別系執行部のもとの労働協約については、昭和二十一年三月、阪神工場のY・A従組との間に、同年五月に本社従組との間に数条からなる最初のものが締結された。この中には経営協議会の設置が規定されていた。協議事項は



- (一) 事務能率の増進に関する事項
  - (二) 給与に関する事項
  - (三) 採用・解雇並びに賞罰に関する事項
  - (四) 福利厚生に関する事項
- であった(組合史)。

同年十一月から十二月に協約改訂交渉がおこなわれたが、A総連からA系各社(A社の子会社五社を含む)に対して提出された要求案は、「経営参加の意図を含むものであった」(社史五二一ページ)。この交渉によって、協議事項に「事業運営の具体的方法、職制の改廃、教育啓蒙、工場閉鎖、休業等」が追加された。翌二三年四月闘争ではA総連は各社に対して統一的協約の改訂を要求し、会社は、関係の単組と協約を締結するとして会社案を提示した。この協約交渉は、途中で執行部が不信任となつて実現せず、民同派の新役員のもとで、二三年協約になった。この協約は六四条から成る以前より詳細なものであったが、社史は、「従来の協約に対して、(一)経営権は会社にあること (二)人事権は会社にあるが、会社は明朗公正に行使用すること (三)経営協議会についての規定 (四)組合活動についての具体的取扱 (五)紛議の調整などが追加されたものである」(同五二四ページ)と以前の協約との違いを要約している。この(一)、(二)は、換言すれば、産別系執行部が、広範囲の人事問題および経営一般に関して、問題の性格を区別せず強く関与しようとしていたことを示すものであろう。この経営・人事を一体とみなす態度は、「産業復興は人民の手で行なわれなければならない」という産業復興運動の原則の承認を会社に迫つたこと(昭和二二年二月)、能力給査定について全面参加を求めたこと(同年)に代表される。また、これらの問題に関する組合の関与の程度を、経営協議

会について社史は「経営参加の意図を含む」と表現したのであるが、実態的には力を背景に組合執行部の意思を押しつける労働者管理に近いものであったのではなからうか。たゞし、これらの問題を執行部が協約上の協議会の場でもりあげたのかどうかは、組合史、社史いずれにも明らかでない。恐らく、経営協議会に付議することが規定されていたものの、手続が不備であつて、二三年協約でこれが明確にされたものであらう（上記①）。

二・一 スト禁止以降、産別会議の政策が変更されて、全国的闘争を分割した形で地域人民闘争がおこなわれるようになり、A総連も職場闘争を組織するようになった。阪神工場では「婦人共産黨員と青年共産黨員は、食堂及び更衣室作れの要求を行ない……工場長を呼びつけ、侮辱的行為に出るなど、職場における職制上の長に対する権力斗争を主眼とした職場斗争」（組合史一三ページ）がおこなわれた。要するに、職場環境改善の要求が、反権力闘争の形をとっていたといえる。この状況は昭和二二年から二三年にかけて続いた。二三年協約は、組合活動および紛争処理についてのルールを設定したが（上記④、⑤）、これは職場闘争をはじめとする組合活動のうち、正常なものとそうでないものを区別し、労使の集团的關係に継続的秩序を確立しようとしたものである。

昭和三年の各単組執行部の交替の結果、組合組織が、企業別組合として純化されたことも重要な変化である。A社では、自然発生的に事業所単位に単組が結成されたが、阪神工場のY・A従組の幹部が、全日化（全日本化学労働組合）の役員となることにより企業外と密接な關係をもち、二一年協約も、全日化関西協議会調査部案によるものであつた。また、各単組はA総連を組織していたが、これは前述のようにA関連会社の組合を含んでいた。このように、産別系執行部のものとの組合活動は、企業外との関連が強かつた。これに対して「今の執行部のやり方だと会社はつぶれてしまう。会社に損害を与え、バンザイ、バンザイと喜んでいられるけれども、見通しもない。だから団体交渉も

ロクにやらずにストばかりやっている。「ストばかりやっても目算がない。……会社がつぶれたら私は失業してしまふ。」という批判が出て、執行部不信任となっていた（昭和四三年七月機関誌）。

また、産別幹部のもとでは、関連企業の単組を含めてA総連が組織されていたが、幹部交替後、企業連としてのA労連が結成され、二三年協約は、この企業労連と締結されたものであった。この協約は、「会社の従業員は（連合会加盟組合の）組合員である。と同時に、（その）組合員は会社の従業員でなければならない」というユニオン・シップおよび逆締付け条項をもち企業連は、企業別組合としての性格を明確にすることとなった。

以上のようにして、昭和三年には当社の労使関係の転換が行なわれたが、当初はA民主化同志会系と旧幹部系（民権同派）の勢力が伯仲していた。このため同年末におこなわれた阪神工場における産別脱退の投票では、約二七〇票中わずか二八票差で脱退が可決される状況であり、産別脱退後も、新執行部に対する批判的活動が続いた。この状況は、会社の「非協力者」排除の方針に組合が応じ、該当者三三名が解雇されたことによって解決された。具体的経過はおよそ次のようなものであった。

昭和二四年八月、会社は「経営白書」を中央経営協議会に提出したが、この中で、人員整理をおこなわずに危機を切り抜けるためには、経営合理化と全従業員の協力が必要であり、そのために非協力者を排除するとの方針を示した。ついで非協力者の定義を会社側が示し、組合は若干の付帯条件を付してこれを承認し、その結果は、就業規則および労働協約（同年九月、組合史では同年七月）に盛り込まれた。「当時、これがひじょうに新聞紙上に取り上げられて、非協力者排除の条項として世間に大きく報道されました。……ある法律学者は、憲法違反だという忠告をわれわれにされたほどです。現在はこれは普通のことでありますが、（当時の状況下からいえば）何もさき走ってやった

のではなしに、われわれの会社内部の必要性からそういうことにならざるをえなかったのであります。こういう措置によって、いちおう企業内における左翼分子のフラク活動を弾圧——といえますと言葉がすぎますが、沈黙させることができたのであります」(昭和三五年一〇月、S氏のパンフレット)

昭和二五年春の賃上げ交渉の回答(四月二五日)において、会社は非能率者、勤務不良者と並んで非協力者を、組合の協力を得て排除すると述べ、組合は同意した。非協力者は、「(A)政治的意図によろうと個人的利害によろうと会社の経営秩序に混乱を与えた者 (B)或は経営の運営に少なからず支障を来さしめた者 (C)及びかかる行為を意図し計画せる者」であった(組合史五〇ページ)。非協力者の排除が具体的に会社から提案されたのは、同年一〇月二二日の中央経営協議会においてであった。朝鮮動乱後のレッドページが同年七月から十一月におこなわれているから、この全般的動きに対応したものであろう。「組合は、今回の会社提案は企業防衛上、止むを得ない措置であり而もこれが労働協約の精神にもとらないものであることを確認致しましたので、これを諒解するものであります」と回答している(組合史五六ページ)。組合史は組合の態度を説明して、彼らが「もはや同志でなくハッキリ敵であるとの認識を深くした」と述べている。昭和二六年から二七年は講和条約成立をめぐって政治的激動期で、暴力事件が発生していたが、会社は「職場防衛」にのり出し、組合も、その文書によれば、個人テロが行なわれたことからこれに応じ、労働協約に「職場防衛」という章をおくことになった。この条項は現在の協約にも残されており、七〇年安保改定で前にした昭和四四年には、この協約に基いて「中央職場防衛協議会」が開かれている。協約の職場防衛に関する章では、「暴力主義的破壊活動」から労使協力して職場を防衛すること、暴力主義的破壊活動等をした者を制裁解雇すること、防衛のための組織を作ることなどを規定している。

以上のような「血のにじむ共産党との闘い」（昭和四三年七月機関誌）を経験したA労連幹部は、反共および労使協力を組合の基本方針とし、爾来今日に至るまでこれを貫こうとしている。組合が、総同盟に加盟し、また、総同盟が生産性向上運動に協力することになったことは、それまでの幹部の基本方針をいっそう明確にするものであって、協力的労使関係が強まる条件となった。A労連が総同盟加盟を指向したのは昭和二七年五月の定期大会からである。総評の準備大会にオブザーバーを送ったものの、「総評の方針は往時の産別方針と非常に類似しており、その点我々として十分警戒を要するし、……一応総評を指向したがその方針は取り消すことにした。」これに対し、総同盟は、「現実的且経済的闘争に重点をおいた運動方針を打ち出し、地道に一步一步労働者の生活向上に前進している……」から上部団体として望ましいとされた（組合史八六〇八七ページ）。A労連は総同盟へ翌昭和二八年一月に正式加盟した。

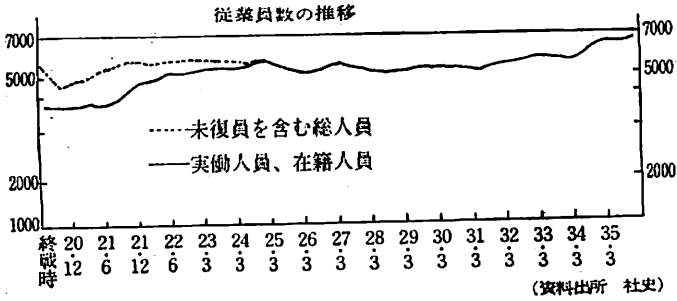
以上、波乱に富んだ数年を経てA社の労使関係の基本が固まり、その後は動揺はなかったようである。A労連結成当時の副中央執行委員長K氏はその後委員長となり、昭和三九年度に及んだこと、これをついだ現委員長T氏も当初からの幹部であることからもうかがわれるように、組合の指導層は安定していたため、組合の基本方針が長期にわたって一貫していたことも、その後の動揺を防ぐに役立ったと思われる。

一方、日本の大企業が多くがそうであったように、会社は、ドッジ・プランから朝鮮動乱の時期に、強力な姿勢でそれまでの労働攻勢に対処し職場秩序を回復したが、その際会社は同時に従業員一般に対しては、良好な関係を維持するような政策をとった。社史は次のように述べる。「しかしこの間（昭和二三〇二七年）においても会社は「企業は人なり」との信念に基づき、……完全雇用の維持・苦情処理制度の活用・人間関係の労務管理の導入をはかり、よき

従業員関係をきずくことに努めた」(圈点引用者)。このうち、完全雇用、すなわち人員整理を行なわないという原則については、「会社が苦難を覚悟の上で完全雇用の原則を守り抜いて来たことは、従業員の不安、動揺を払拭し、労使相互信頼の上に立って企業発展のために従業員の心からの協力を期待したからに外ならなかった」と述べている(社史五二六〜七ページ)。この政策をとるべく貫くことができたことは、当時の会社の他社、他産業に比較した好条件にもよると思われる。すなわち、終戦時約三七〇〇名の従業員が、復員引揚の増加により昭和二四年末に五二〇〇余名に増加していたが、戦災を蒙ることがなかったことに加えて、この業界の需要が強かったこと、このため瀬戸内工場の新設等も行なわれたことよって、ドッジ・プランまでは解雇を避けることができた。昭和二四年八月に社長が示した「経営白書」では、企業の再建自立を、「労働の効率化」、コスト切下げ、品質向上によってなしとげようと呼びかけ、それが不可能ならば人員整理に追い込まれると論じ、そのために非協力者排除を訴えたものであった(社史三七八〜九ページ)。「しかるに、組合の共産系組合員はこの白書に明示されている完全雇傭を無視して、非協力者排除の問題をクローズアップし、首切り準備案なりとなえ、一方的宣伝ビラを配布した」(組合史三九ページ)という事態が起っている。

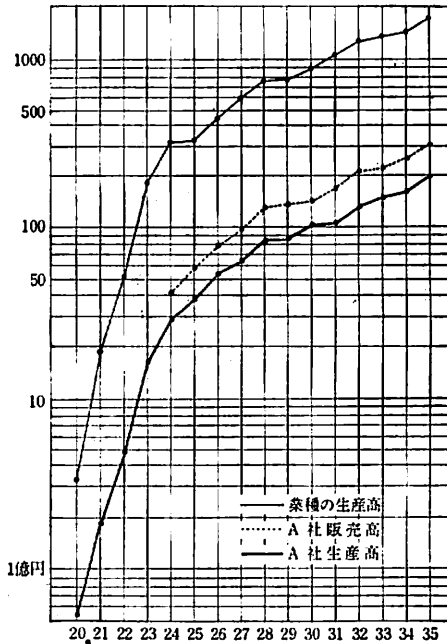
おそらく、組合の活動家が解雇されれば続いて人員整理が起るといふ宣伝がなされたと思像される。企業と対決して雇用の安定を図るか、協力して解雇を避けるか、の選択が必要であった。民同派幹部は会社の善意と方針に信頼し生産性向上に協力する態度をとった。結果的には、この時期にも、当社の生産は順調に伸び、雇用水準は維持された(第1図、第2図)。この経過は、終身雇用的な雇用の保障が、企業別組合の存立にかかわる重要な課題であって、これをめぐる組合の政策が鋭い対立を示したこと、協力的労使関係は雇用保障を前提としてはじめて成立することを

第1図 従業員数の推移



第2図 生産高と販売高の推移

(昭和20—35)



(注) 社史による

示す象徴的なものであった。

(1) 昭和二〇年代の協約の推移は、次のとおりである。○印が今回分析の対象としたもの。  
二二年三月 会社とY・A従組(阪神工場)間に最初の協約

五月 会社と本社従組間

一二年二月 会社とA総連間

〇三年 八月 会社とA労連間（二三年協約と略称）

二四年 四月 同内容の協約締結

〇二四年二月 会社とA労連間で大幅改訂（二四年協約と略称）

〇二七年 二月 会社とA労連間で大幅改訂（二七年協約と略称）

## 二 苦情処理制度の成立

苦情処理は、個人や個別職場から苦情が提起されるから職場問題処理の主要なものの一つである。

当社の苦情処理制度は前項のような背景から会社側のイニシアチフで導入された。会社の意図は、S氏によって次のように述べられている。「極左分子がつねに目を向けて扇動するのは、不平不満をもっている従業員であります。そういう点に着目してそういうような従業員の不平不満を解消して、極左分子の策動する余地をなくすことが大切であると考えたのであります。……極左分子のいわゆるフラク活動は封じましたが、その反面、職場が非常に暗くなつて、いらぬことをいった場合には首を切られるのではなからうかというようなことで、びくびくする気分が出てきました。……会社は……正当な組合員あるいは従業員の不平不満は、かならずしもこれを弾圧しない、むしろ健全な労働関係を保つうえには、進んで、そういう要望なり不平不満を提起してもらいたい、……こういう風に考えたのであります。……私の会社が比較的早く苦情処理制度を導入したのは、平和的紛争処理というねらいもたしかにあります。……労務管理上、従業員の不平不満を解決することによって、従業員のモラルを高揚することがきわめて必



要である、ということをとくに重視したからであります」(S氏バンフレット)

昭和二四年末の協約改訂交渉にあたり、会社側から苦情処理・仲裁制度について提案があったが、A労連は、当初の二つの理由から反対の立場をとった。ひとつは、仲裁者の具体的選定が困難であろうということ、他は、争議権の制限になりかねないということであった。

後の点について、組合史によれば、「たとえば労働協約の適用解釈というような、労働組合として極めて基本的な問題に関する紛議など(が)「争議権を背景としない処理に移されることに疑惑をもったことにある(同六〇ページ)」。他方S氏によれば、会社案の苦情の範囲が広すぎたことを組合が問題としたので、協約の適用解釈のみに限定して、組合の了解をとりつけたとある。交渉の結果、仲裁者については基本的に組合の選定にまかせること、苦情と紛争の区別についても組合にまかせることで合意に達した。協約の関係条文は付属資料1のとおりであった。

後の規定と対比すると、上述のように苦情の範囲が狭いこと、苦情か否かが問題となれば団体交渉で争うという規定をもつことのほか、苦情処理段階として「団体交渉」が必要に応じて介入することになっていることが目立つ。すなわち団体交渉と区別して苦情処理が導入されたにもかかわらず、条文上は両者が截然と区別されていないことは興味深い。恐らく、苦情処理は争議権の制限になるという当時の組合の態度を反映した妥協の産物であったろう。協約締結後も、組合のこの態度が変らなかつたために、昭和二七年までは、会社側の意欲にもかかわらず円滑に機能しなかつたようである。

苦情の最終処理について、会社は常任の権威者による仲裁を強く固執した。「……私は苦情処理制度の核心といいますが画竜点睛と申しますか、いわゆる仏に魂を入れるその働きは仲裁者にあると考えております」(S氏バンフレ

ット)という訳であったが、その根拠は、公正な第三者にまかせることによって、協約を順守することを示すことができ、とくに当社の公正明朗に人事を行なうという宣言の規定を実質的に確保できるからといたのであった。そして、仲裁者としては、企業内の具体的慣行等に詳しい必要があるもので、権威者を特定することが望ましいとS氏は説明する。組合の推薦により初代仲裁者には末弘殿太郎が就任した。

休眠状態にあった苦情処理制度は、昭和二七年の協約改定とともに活発に利用されるようになった。規定上も変更があり、ほど現行のものとなった(付属資料2)。第一に、苦情の範囲が拡大された。苦情を出し易くするためである。前節のような過程で労使の信頼関係が強まっていたから、争議権の制限という疑惑も解消していたかもしれない。新たに加わったものは、まず会社の労務諸規定の解釈適用である。これは、すでに二四年協約以来会社の労務規定の制定改廃には、予め組合と協議しその了解を得ると規定されていたことをうけて、協約の適用解決に準じたものである。つぎに、「日常の勤務に直接付随する具体的作業条件に関する事項」が加えられた。S氏によれば、これは協約、労務諸規定等に定めのない些細な事項で、あえて団体交渉で取上げようとすれば不可能ではないものである。これを苦情と規定することによって、平和条項としての性格をもたせることができる点で重要だという理解である。つぎに、苦情処理段階から「団体交渉」が削除されている。第三に、実労働時間中に賃金を失わずに苦情処理活動ができるようにしたことである。一方、運営面では、労使それぞれパンフレットを作成するなどして、普及に努力することになった。これ以降、苦情処理は単組の活動として積極的に取り上げられ今日に至っている。昭和四三年度の(単一化後の)労組の活動方針によると、「職場を明るくする対話に全員が参加する方法、それが苦情処理であります」と述べているが、これは恐らく、それ以前から単位組合がこの制度の活用に政策的に取組んだ理由であったら

う。協約の適用解釈に限られていないことが注目される。

阪神工場の初期の苦情処理件数を示せば第1表のとおりである。統計の性格（範囲など）が不明であるが、最近の件数はかなり多く、おそらく、昭和三〇年ごろから漸増してきたものであろう。もっとも単組、事業所ごとに差があったようで、全事業所に普及したのは昭和四〇年代に入ってからであった（四三年度活動方針）。

付属資料

1

苦情処理制度（昭和二四年協約）

### 第十章 紛議の調整

第三百三十条 この協約に於て紛議とは会社と連合会または組合との間の意見の不一致をいふこれを苦情と紛争とに分ける。

第三百三十一条 苦情とはこの協約及び会社諸規定の解釈または適用についての紛議をいう。

2 個々の組合員の不平不満であっても、苦情となるためには、組合及び組合に於て設ける苦情処理に関する職場の委員の支持を得たものでなければならぬ。

第三百三十二条 紛争とは次の各号の一に該当するものをいう。

第1表 初期の苦情処理件数

昭和28年	29	30	31	32	33	34	46 阪神支部	47 〃
125	210	63	113	172	182	203	303	234

注28～34年はS氏のパンフレットによる。単一化以前の阪神工場労組は他の三工場および研究開発部門を併せて組織していたが、これを含むか否か不明

- (1) この協約の改廃についての紛議
- (2) 紛議が苦情に属するか紛争に属するかについての紛議自体
- (3) その他苦情に属さないすべての紛議

第三百三十三条 会社と連合会及び組合は、苦情については原則として団体交渉によらず次の各号の段階により順次処理する。但し事情に応じ会社と連合会または組合双方協議して合意の上最初または途中の段階を略することができる。

- (1) 苦情処理に関する組合の職場委員と所属課長との交渉
  - (2) 苦情処理に関する組合の職場委員及び組合の代表者と労政（人事または勤労）課長との交渉
  - (3) 地方（合同）協議会
  - (4) 必要なときは地方的団体交渉（会社と組合との団体交渉）
  - (5) 中央協議会
  - (6) 必要なときは中央の団体交渉（会社と連合会との団体交渉）
  - (7) 仲裁者の判定
- 2 会社が個々の組合員に対して苦情があるとき処理については前項を準用する。
- 3 苦情の申立は文書を以って行う。

第三百三十四条 前条に於て苦情処理が開始されてより(6)の段階迄に一カ月を経過しても解決しないときは遅滞なく(7)の段階の手続を履むものとする。但し双方合意したときは、この期間を一カ月以内に限り延長する

ことができる。

第三百三十五条 会社と連合会または組合双方は、予め協議して合意の上次の何れかにより仲裁者を決定しておかなければならない。

(1) 労働委員会の公益委員の中一名

(2) 労働委員会の会長に人選を依頼する

(3) その他双方合意する特定の第三者

2 前項により仲裁者の選定に関し協定が整うまでに、仲裁を必要とするときは、何れか一方の申請により労働委員会の仲裁に付するものとする。

第三百三十六条 仲裁者の判定は、会社、連合会及び組合双方を拘束する。

第三百三十七条 仲裁に関する費用は会社と連合会または組合双方に於て負担するものとする。

## 付属資料 2

苦情処理制度（昭和四五年協約）

## 第九章 苦情処理

### 第八百一条（目的）

会社と組合若しくは組合員との間に生じた苦情はこの章に定める苦情処理手続に従って迅速且つ公正にこれを処理する。

## 第八百二条（苦情の定義）

苦情とは次の各号の一についての会社と組合若しくは組合員との間に生じた意見の不一致をいう。

一、この協約及びその他の協定の解釈、適用

二、組合員に関する会社の労務諸規定、令達の解釈、適用

三、この協約、その他の協定、会社の労務諸規定、令達に規定されていない事項で且つ日常の勤務に直接付随する  
具体的作業条件に関する事項

② 個々の組合員が苦情を提起したとき、この協約に定める苦情処理手続に参加するためには、その苦情が支部又は支部において設ける職場苦情処理委員の支持を得たものでなければならぬ。

## 第八百三条（職場苦情処理委員の任命及び解任の通知）

支部は職場苦情処理委員を任命したとき及び解任したときは遅滞なく会社に通知する。

② 前項の通知は支部長からその日付と人名について人事担当課長に文書をもって行うものとする。

## 第八百四条（苦情処理手続参加の通知）

職場苦情処理委員及び苦情を提起した組合員が第八百六条に定める苦情処理手続に参加するときは、当該職場苦情処理委員が予めその旨を所属課（部）長に届出で、終了後は終了時刻を通知する。

## 第八百五条（実働時間における職場苦情処理委員の苦情処理）

会社は職場苦情処理委員が、一日合計二時間を超えない範囲で実働時間中に第八百六条に定める苦情処理手続及び苦情処理に必要な事務に従事することを認める。

②前項により第八百六条に定める苦情処理手続以外の苦情処理事務に従事するときは第八百四条に定める手続を準用する。

③第一項の苦情処理事務に従事する期間については……月額制の給料を支給する。

第八百六条（会社と組合員との間の苦情処理）

会社と組合員との間の苦情については、次の各号の段階に従ってその解決をはかる。

一、職場苦情処理委員及び苦情を提起した組合員と所属課（部）長との協議

二、職場苦情処理委員及び支部が必要と認めたときは支部代表者と人事担当課長との協議

三、地経協若しくは支部代表者と事業場長との協議

四、中経協若しくは組合代表者と本社人事部長との協議

五、仲裁者の裁定

②前項第一号のときは苦情を提起した組合員は、その希望により必ずしも協議に加わる必要はない。

③第一項第一号乃至第四号の各段階は、会社と支部がその都度協定することによりその一部を省略することができる。

第八百七条（会社と支部との間の苦情処理）

会社と支部との間の苦情については、次の各号の段階に従ってその解決をはかる。

一、支部代表者と人事担当課長との協議

二、地経協若しくは支部代表者と事業場長との協議

三、中経協若しくは組合代表者と本社人事部長との協議

四、仲裁者の裁定

②前項第三号は支部が組合に付託したときに限る。

③第一項第一号乃至第三号の各段階は会社と支部がその都度協定することによりその一部を省略することができる

第八百八条（会社と組合との間の苦情処理）

会社と組合との間の苦情については、次の各号の段階に従ってその解決をはかる。

一、組合代表者と本社労政課長との協議

二、中経協若しくは組合代表者と本社人事部長との協議

三、仲裁者の裁定

②前項第一号及び第二号の各段階は、会社と組合がその都度協定することによりその何れかを省略することができる。

第八百九条（仲裁者への付託）

会社及び組合は第八百六条、第八百七条及び第八百八条により苦情が相手方に提起されてから一カ月を経ても解決しないときは、遅滞なく仲裁者に付託する。但しこの制限期間は双方がその都度協定することによりこれを延長することができる。

第八一〇条（仲裁者の裁定）

仲裁者の裁定は会社、組合双方を拘束する。



第八十一条（仲裁者の委嘱）

会社と組合は予め協定して特定第三者を仲裁者に委嘱する。

第八十二条（仲裁に要する費用の分担）

仲裁者の委嘱その他仲裁に要する費用は会社、組合双方が分担する。

第八十三条（苦情提起の様式）

苦情の提起はすべて別に定める様式に従い文書をもって行う。

第八十四条（被解雇者の苦情）

会社がこの協約、その他の協定及び会社の労務諸規定に従い決定した組合員の解雇について、当該被解雇者から第八〇二条第二項の要件を充たす苦情が提起されたときは、当該被解雇者は特にこの協約に定める苦情処理手続に参加することができる。

（備考）

二七年協約と現行協約の苦情処理条項の対比

組合組織が単一化したことに伴う所要の改正のほか主なものとして次の変更がある。

〔一〕 八〇一条の目的はあらたに追加されたものである。

〔二〕 会社と組合員との間の苦情処理の段階について——線の部分が付加された。

第八〇六条第一項

三、地経協若しくは支部代表者と事業場長との協議

#### 四、中経協若しくは組合代表者と人事部長との協議

〔三〕 八〇七条会社と支部の間の苦情処理が新設された。従来は組合員個人の苦情と区別されていなかった。

〔四〕 処理日数と仲裁移行の関係について次の修正があった。

二七年協約「…苦情が相手方に提起されてより最終段階に達するまでに一カ月を経ても解決しないときは、遅滞なく仲裁者の判定に委ねる」

現行協約「…苦情が相手方に提起されてから一カ月を経ても解決しないときは、遅滞なく仲裁者に付託する」

#### 三 労働組合組織と内部運営

A 労連は、成立以来二〇年を経て昭和四三年七月大会において改組、単一化しA労働組合となった。対外的には現在、中央執行委員長T氏は、同盟の幹部であり、またこの組合は、全化同盟の中心組合の一つである。単一化およびその後の内部組織の状況を概観しておくことが職場問題の処理について考える場合に重要である。

単一化は昭和三〇年頃から政策課題となり、他の同業大手会社の労組のいくつかもこの頃単一化している。A 労連では昭和三二年から数年の間、大会スローガンに単一化がかかげられていた。T委員長によれば、連合会では単組の意見調整に追われ、守勢になりがちであったため、T氏が委員長となるとともに昭和四〇年度再び単一化を目指すこととなった。単一化のためのパンフレット（昭和四三年三月）中の座談会で、T氏は、単一化の必要性をつぎの三点に要約している。第一は、会社が事業部制（昭和三五年六月から）をとっているのに対して、組合は単純な地域別組織をとっていたことである。そのため、単組はいくつかの事業部の出先と事業本部の方針もわからずに接触しなければ

ばならなかったという。すなわち、会社組織に対応した組織形態をとる必要があったこと。第二は、生産性向上に協力しその成果に与る立場から、本社レベルの経営方針を知り意見を出して行く必要があると考えたこと。第三は、力の均衡である。大資本に対して組合組織は十分でなく「力と力の均衡のもとにあって問題を処理していく体制と、……斗争資金の充実が必要だということ」である。第二の点とも関連して、単一化に際して採択された綱領が「力の均衡のもとに労使協力し、経営を民主化して企業の繁栄とわが国経済の発展につとめる」と述べている。多年の労使協力関係が深化していることを示している。

さて、単一化によって、それまでの七単組が、主要事業所ごとの一二支部（現在一四支部）に再編成された。

支部は、ほど地区ごとの組織である。たゞし、阪神工場と研究開発部門は同じ地区にあるが、仕事の性格の差——組合員の学歴差も明白である——が大きいため別支部となっている。会社組織は、同一工場が、二以上の事業部に分れているところがあり、また、本社機構の一部が他の事業所に立地している場合もあって組合組織は会社のラインの組織とは厳格には対応していない。しかし会社も地区ごとに人事部出先をおいており、会社組織と組合組織は主要な部分で対応している。単一化は、意思決定と執行という組織の中枢的機能を中央に集中し、これにともない中央の専従役員を増加し、財政も本部に吸収した。諸活動の経済的裏づけである財政について言えば、当然ながら、それまでチェック・オフを通じて単組が受取った組合費の一部が労連に納入されていたものが、一括して本部に納入され、一定の基準で支部に交付金が支給される形となった。

単一化に時間を要した内部的理由の一つは各単組の財政状態の違いにあったようであるから、これは大きな改革である。支部は独自の財源をもたず、「支部の組合業務遂行な資金は、本部からの交付金および特別交付金による」（会

計規則) ことになっている。交付金は、組員合一人当りおよび支部の規模できめられ、特別交付金は支部の特別の事業について支給される。二つの支部財源の基準は、中央委員会で決定されるが、その原案は中央で作成されるから、中央の統制が支部の活動を財政面からも規制することになる。

組合の専従者の総数については、協約上連合会の時期以来ほとんど変化がない。すなわち、二七年協約において、合計二九名、うち連合会本部五名となっていた。現行の協約では、合計三〇名と規定されている。連合会の解消時の専従役員は四名であったが、単一化後の本部専従役員は、委員長、書記長、副書記長、専門部長四名の七名でこのほか本部に所属して上部団体に出向している執行委員二名がいる。支部中、一人以上の支部専従役員がいるものは六支部で、小さな支部は専従役員をもたない。以上のように、人的にも単一化後中央の指導が強化された。

つぎに現行の規約による議決機関、執行機関の構成、および選出の過程は次のとおりである。機関の構成は普通のものであるが、全国に多数の支部・事業所をもち、組員一万人を超えるなかで、集権的な指導部を選出する過程はかなり複雑である。これらの特徴を述べると、まず委員、役員の任期が二年であることがあげられよう。労連の時代は一年であった。これは、制度上も各級の意味決定を安定化し、活動を効率化することを狙ったものであろう。

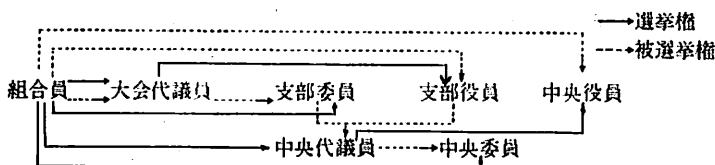
中央執行部は中央大会で選出されるが、中央大会代議員は、組員一〇〇人に一人の割合で選出されることとなっている。このため、小さな支部では、事実上中央大会代議員は支部役員のみから成ることが多いようである。この規模の全国的大組織では当然であるかもしれないが、一般組員にとつては、中央役員を選出に直接参加はできない。

支部レベルの選挙はこれにくらべると身近かな問題である。第3図の選出過程を時間的順序で示したが、付属資料の相模支部(工場)における選挙日程である。会社の課ごとに選挙管理委員が委任され、課単位で(支部)大会代

第3図 機関の構成と選出手続

	議 決 機 関		執 行 機 関	
中央	中央大会 定期年1回	中央代議員 $\frac{1}{100}$	中央執行委員会 任期2年	中央大会で選出
	中央委員会 少なくとも3回	中央委員 $\frac{1}{100}$		
支部	支部大会 定期年1回	大会代議員 $\frac{1}{10}$	支部執行委員会 任期2年	大会代議員の選挙 (大支部で5~7名)
	支部委員会 原則月1回	支部委員 $\frac{1}{10}$ ~ $\frac{1}{5}$		

(注) 分数は例えば、組合員 100名につき 1人選出することを示す。



職場レベルの諸問題の処理方式

議員、支部委員の投票がおこなわれる。すなわち、組合職場組織の中心である大会代議員、支部委員は会社組織の単位に依じて選出されている。<sup>(1)</sup> つぎに、支部役員選挙が投票は大会代議員によっておこなわれる。

「支部役員定期改選は、隔年三月ないし四月に、大会代議員（大会代議員制をとらない支部にあっては組合員）の直接無記名投票により行なう」という選挙規定は、労組法五条二項五号の「単位労働組合にあっては、その役員は、組合員の直接無記名投票により選挙されること」という組合民主主義の把握と異っているようである。いずれにせよ、中央のリーダーシップに影響力の大きい大支部の役員は、間接選挙によって選ばれる。

支部役員は、支部の大会代議員・支部委員の支持の上に成立し、また、支部役員と少数の支部委員が中央役員選出の際投票に参加することになるのであるから、支部の大会代議員・支部委員がどのような層から成るかは、組合全体の運営の方向を左右する重要な問題であろう。また、これらの人々は苦情処理の第一次の担当者でもあるから、職場問題処理に関しても、重要な役割を

果している。今回は具体的な資料は十分でないが、支部執行部からのききとりによれば工場の場合は次のとおりで、組合員である監督者が相当数委員に選ばれている。すなわち、当社の役付の系列は、



のとおりであるが、職務手当の格付基準からすれば職長は、労務管理、作業改良、指導を行ない、班長は作業を担当して作業員等に対する管理を行なうことになっている。管理機能の末端をこれらの人々が分担していることは明らかである。戦前からの主力工場であった阪神工場の場合は、支部委員には係長クラス、大会代議員には相当数の職長・班長が含まれている。また、昭和三九年に新設され、女子が組合員の過半を占め、二五才以下が七〇%を超える相模工場の場合、支部委員は職長・班長が大部分（女子の委員は一名）、大会代議員では、工場の中堅層を中心に勤続の短い者まで含まれ、女子も半数以上に及んでいる。一方、営業部門、管理部門を中心としている東京支部では、支部委員になり手が少ないために年齢が若く、職場の経験年数が短い者が選出される場合がある。なお、東京支部の場合は、関東周辺の地方都市に相当数の営業所があるが、その人数は一五から二〇名程度で、支部委員、大会代議員は工場の場合と同様に係長クラスが多いようである。

以上の三つの支部執行部の説明を念頭におきながら、昭和四七年に改選された支部委員に対する本部の調査をみよう。三二五名の支部委員のうち、女子は二一名である。組合員中女子は三五%程度であるから、女子が選出されることは少ない。年齢構成は第2表のとおりである。組合員の年齢構成の最近のものは入手できなかったが、組合員の構成に比較すると委員の年齢は二六〜三五才層以上に傾いているであろうと推測される。学校卒業者が採用の中心であ

る当社の場合、この年齢では、役付であるか、それに次ぐ中堅であることが多いであろう。

なお、同じ調査は支部委員にすすんでなかったかどうか質問しているが、回答は、「自ら立候補し、積極的になった」

第2表 支部委員の年齢構成 (%)

	S 47 支部委員	S 43・9 組員
計	100	100
25才以下	22	40.3
26~30	49	26.1
31~35	21	13.5
36才以上	8	2.1

第3表 「仮にあなたが職場の委員に推薦されたら？」 (%)

回 答	比 率
計	100.0 (941)
喜んで引き受ける	5.5
やるべきことはやる	71.0
いやいやながらやる	5.9
ことわる	17.6

(注) A連合会 昭和42年調査

六〇%、「職場の推せんにより、積極的になった」  
「職場の推せんがあったので、しかたなくなつた」計三四%、「順番制により、しかたなくなつた」六%である。組合活動にもともと意欲をもっていた人が、過半であるが、この人達は、大会代議員、支部委員として固定してしまふこととはなないうで、一二期で交替していること

が多い。委員選出の際には組合活動にあまり積極的でない人もいるが、組員意識調査に一般的にあらわれているように、ここでも、選出されれば責任を果たすと言う人が大部分であるから(第3表)、委員になつたてからの活動は、当初から意欲のあつた人と変らないかもしれない。

また、同じ調査は、「あなたが支部委員として活動するとき、もつとも関心のあるものは何ですか」という質問をしているが、その回答によれば、賃金・賞与、組合が現在取組んでいる労働時間・休日に関心が強いが、同時に業界の動向・企業の業績の見通しへの関心を示す者も少なくない。最後の点は職場の中堅層以上が委員の中心になっているためであろう。また回答選択肢に特掲されていないため過小評価になるとしても、委員の関心は従業員としての労働条件に向つており、職場固有の問題への関心は低いと考えられる。

以上の調査結果等から、次のような傾向を読みとることができよう。まず、業務の性格上、特に工場と営業部門では支部大会代議員、支部委員に選出される層が異なり、選出母体の中で占める地位も同じではなさそうである。しかし、組合全体としては、会社勤続教年以上の者が選出されることが多い。この人々は職場では仕事の上の実力を背景として職場の組合員の意見を管理者に対して代弁し得るであろうし、また、賃上げに強い関心を示す一方、経営の一員として参加意識をもっているから、労使の協力関係を促進する役割を担っていると思われる。

支部委員以下が、一〜二回の任期中で回転しているのに対して、支部執行部および中央執行部には、組合役員として長い経験をもつ者が含まれている。中央の委員長については既に述べたが、現在の中央役員の中における在任期間についてみると、第4表のとおりで昭和三〇年代から中央執行部に加わっていた者が六名となっている。昭和四七年

第4表 中央役員の内任期間

就任時期	人員
昭和20年代から	3
30~39年就任	3
41年から	1
43年から	2
45年から	2
47年から	8
計	19

(注) 現在の中央執行委員と専門部長について、中央の役員各簿から作成

に執行部をやめた者のうち、F氏は、昭和二一年からの役員で、専従二年であった。N氏は、昭和三五年二月から阪神工場労組の専従であった。一方、別のF氏は支部長および中央執行委員を一期で辞めており、在任期間は長短まちまちである。そこで、中央執行部（その一部は支部執行部の専従役員）の役員の内任期間の状況からみると、執行部の中でも数名の人達が専門的組合リーダーとして固定し、A民主化同志会以来の方針を守ってきたと考えられる。

支部委員について、会社の係長クラス以下の役付層との関連が強いことを述べたが、これは職制対職場委員といった対立よりは協力的雰囲気があることを示すものと考えられる。支部および中央の専従役員であった者についても、



役員を辞任した後は、支障なくおおむねその勤続に見合う会社の地位についているようである。大企業の労働協約では、組合役員専従期間は会社勤続年数と通算されるのが普通であり、復帰後の昇給・昇格についても一般従業員と均衡を保つと規定している例も多い。当社の場合もこの一般的パターンに従って、二四年協約以来、勤続年数に専従期間を通算すること、「会社業務に復帰したときは、専従期間中に一般社員に対して行なわれた給与の変更と同一基準の変更を行い原則として専従前の所属に復帰させる」ことが規定されている。昭和四七年に役員を辞めた六名中三名が、非組合員である管理者となった。勤続年数が一般従業員の昇進の重要な要素であり、専従から復帰した者の処遇となれば、それ以外の客観的根拠もないところから、それが尊重され、このような結果になるものと思われる。組合の各級の委員、役員は会社の管理組織と絡み合っており、組合員の利益と企業の発展を同一視する立場を生み出す背景となっている。しかし、専従役員は専従期間中、上部団体等とも接触しつつ、組合独自の活動をしている訳であるから、人的にはこの層を通じて組合の自律性が保たれるというべきであろう。

さて、単一化にあたり、中央と支部の役割を分化する政策がとられた。単一化に関するパンフレットの中で委員長は「これからは仕事を分担し、本部を強化して本部では対会社の問題、政治的、社会的活動、労働条件あるいは大きな専門部活動をやっていく、…(支部)は苦情処理とか生活相談とか、地方毎の経協とか、組合員の日常の問題に移っていきます」と述べている(昭和四三年三月)。基本的活動が中央に集中されたが、現在、支部が中心となった活動は、青婦活動、苦情処理、支部レベルの労使協議、共済活動となっており、単一化当時の方針が実行されている。

このうち、青婦活動については、どの支部とも、青年婦人部が多数のレクリエーションを企画し、青年層や一般組合員の参加をよびかけている。相模支部のケースを付属資料に掲げた。このうち、「みんなの広場」は月例行事で、

青年婦人部の三班が交替で担当している従業員との交流の場で組合機関誌の他支部組合員の訪問記では「リサイクルであれ、ハイキングであれ、毎回押すな押すな盛況でほんとに楽しいものとなっている……」と報じている（昭和四五年六月）。この支部は、さきにふれたように、組合員が若いという事情もあって、行事の数も多いようであるが、他の支部でも同じような状況のようである。レクリエーション等の青婦活動を活発に行なう理由について、東京支部の活動報告（昭和四六年度）は「組合員の交流とよりよい人間関係、よりよい職場作りを念頭に活動」と述べている。本部の編集した青婦活動指針は、レクリエーションは「青婦活動における主要な柱」であるが、それは「単に娯楽性を追うものではなく、多くの組合員の交流をはかり、協調性や連帯感を深めるとともに団結の意義や必要性を身をもって学びとるために意識的に行なうもの」としている（昭和四四年五月）。A労連結成二〇周年記念の機関誌で、ある単組委員長が、「組合員が民青同の巣である『うたごえ酒場』に出入りしているとの情報を得たので執行委員全員で偵察に行きましたが、なかなか若い人にうけるようなムードで、反省させられました。なんとか対策はないかと、みんなで協議したところ、コーラス班を結成するのがやはり一番だということになり……まず委員は率先して参加」と回顧しており、少なくとも当初はレクリエーション活動に組織防衛的なねらいがあったかもしれない。今日では、社会一般に労働組合活動への参加意欲が若い層を中心に弱まっており、この組合も例外ではないから（第5表、第6表）、一般組合員の余暇活動に対する意欲とも結びつけて、組合への参加意識と機会を与える政策をとっているものであろう。

相模支部の意識調査では、組合の多彩な行事のいくつかに参加する組合員が多く、支部の政策は一応成果をあげているようである（第7表）。

共済活動については、組合全体としては、血液共済制度、慶弔見舞金、法律相談、火災共済および生命共済（全化

第5表 職場の委員と一般組合員のつながりの弱いものの比率（%）

	計	10代	20代	30代	40代以上
男	52.0	61.0	56.0	60.3	36.0
女	76.0	82.0	78.9	62.7	
計	59.8	—	—	—	—

(注) 1 A 労連 昭和42年調査 (N=941)

2 問 あなたは職場の委員に対しては？

答 a 意見を述べ、積極的に結果を尋ねる

b 任せきりで何もいわない c そんなことに関心はない  
上記のb+cの比率

部を除いて、一般には組合員がサービスを受ける立場にあり、その意味では組合活動への積極的参加の機会であるとはいえないし、これらの活動は労働条件の向上という労働組合の本来の、中心的機能に關してはそれを補助するもの

第6表「組合の諸活動に興味を感じるか」

回 答	比 率
計	100.0 (778)
大いに感ずる	5.3
感じる	29.5
どちらともいえない	30.1
あまり感じない	29.3
全く感じない	5.8

相模支部（昭和47年7月）

第7表「組合の行事に参加協力してきましたか。」

回 答	比 率
計	100.0(778)
積極的に参加	8.8
時々参加	69.1
ほとんど参加しない	17.3
全く参加しない	4.8

相模支部（昭和47年7月）

同盟として）などがあり、支部はその窓口になっているのであるが、そのほか阪神工場では組合が事業部を運営し、東京支部では物資あつ旋を盛に行なっている。これらの組合員に対するサービスも、組合に親しみを持たせる役割を果たすことを期待しておこなわれているものであろう。

苦情処理の運営については別項で述べるが、ここでは、その組合運営に対する機能について考えよう。レクリエーションや共済活動は、青婦部員や支部幹

である。これに対して、苦情処理では、一般組合員が労働条件とそれをめぐる具体的問題について、組合活動に自ら参加して行くことができる。もしも、この機能をなくしてしまうと、単一化するうち中央集権化が進んだ現在、組合の末端は、単に二年に一回の選挙区にすぎなかったり、あるいは、中央からの情報を流すための機関になってしまふであらう。

この苦情処理および支部執行部が主催する懇談会は、支部執行部が、一般組合員の問題と要求を汲み上げる主要なコミュニケーション経路になっており、それ故、中央の政策としても意欲的に取り組まれている。

この項の最後に、団体交渉、労使協議等に対する一般組合員の参加の状況についてふれておこう。単一化に関する前掲のパンフレットの座談会で一組合員は次のような疑問を提起している。「単一化されることによって、私たち組合員には、上層の方だけが勝手に動いていくような感じがするんですが、例えば賞与の問題なんかでも、今まで組合員が直接手をあげてきめていたが、これからは少数の代表だけの言動によってきめられてしまうように思いますが、どうですか。」(昭和四三年三月)。これに対する委員長への回答は、少なくとも賃金については説明会のようなものを書くことになるだろうということであった。

最近の状況は、相模支部の場合、次のとおりであった。

賃金交渉の場合。①中央執行委員会(これは中央の専従役員と大きな支部の役員が入る)で要求原案を作成し、②支部長が、支部執行部および支部委員会で報告する。委員は、直接または支部大会代議員を通じて、一般組合員にそれを伝える。本部では、中央執行委員会要求案と根拠を組合ニュース速報として流すが、これは、この際利用されることになる。つぎに③中央委員会(これには小支部の代表者も入る)で審議のうえ要求を正式に決定する。④交渉は

中央経営協議会の場で行なわれ、交渉経過は、支部長から支部委員を通じて一般組合員に伝達される。⑤交渉妥結は中央執行委員会でおこなうが、要求案との相違があった昭和四七年春の場合は、中央委員会で承認が求められている。⑥妥結結果は同様のルートで伝えられ、後に中央のニュース速報で公式に詳細な妥結内容と交渉経過が全員に伝えられる。この経過では、組合員が要求の形成や妥結額の適否について直接に意思を表明する余地は少ない。①に先立って、支部長が支部委員、支部執行委員の意見をきいておく支部もあるが、相模支部では日常の接触で組合員の要求は十分理解しているという立場であった。

賞与については、要求段階で大会代議員まで（したがって支部大会メンバー）招集されるほかは、支部レベルでのコミュニケーションは同一である。

中央経営協議会の場合。後に述べるように経営方針や人員配置の基本にかかわる問題について、中央経営協議会が開かれ、組合側委員として小支部でも代表者が出席しているが、その結果は支部長が支部委員会を招集し、支部委員が直接、または大会代議員を通じて一般組合員に伝える。中央ではニュース速報を支部を通じ全員に配布する。ここでは下から上へのコミュニケーションはないと思われる。

中央の各種専門委員会（労使合同のもの）の場合。問題に関連の深い大支部から代表者が出ているが、結論に達した重要なものについては中央から全員にニュース速報が流される。支部レベルでは必要に応じ、支部委員に伝えられる。各種専門委員会の議題のうちには、苦情処理過程で一般組合員から提起された問題が多数あり、いかに処理するかは専門委員に任されるものの、一応組合員の要求が間接的に反映しているとみてよからう。

中央定期大会の場合。事前に組合員全員に議案書が配布され、活動の実績や方針を知ることが出来、支部の中央代

議員（支部執行部プラス少数の支部委員）を通じて意見を出してもらう可能性はある。また大会の状況は後にニュースとして配られるから、一般組合員は大会の模様を知ることができる。しかし制度上その可能性があっても、実際に下部から意見を出すことはむしろ例外である。

地方経営協議会では、相模支部の場合、支部の執行部から積極的に意見を出しているが、協議の結果は支部ニュースで伝えられている。支部レベルの専門委員会については、結論に達しても、さらに組合の執行委員会で承認する必要があるので、伝達はされていない模様であった。

本部のアンケート調査によれば、支部委員は、委員会の報告をまず大会代議員に対しておこない、大会代議員が文書で回覧することがもっとも多く、次いで朝礼の時に報告をするとなっており、職場の組合員集会が開かれるのはまれである（昭和四七年七月）。

以上のようにみると、多くの場合、上部の意思が伝達され、一般組合員は受身でそれを知るといえるのがもっとも平均的な状況であり、組合員の下からの意思が組合運営に反映されていないという意見も少なくない（第8表）。このような中で組合リーダー達は、職場の末端から不満や要望を掘り起してゆく苦情処理は、下から上へのコミュニケーションの重要な方法であるとみなしていると考えられる。

以上、組合の公式組織には、他の組合と大きな差はないが、末端の組合員の組合に対する期待は、支部委員の意見に反映されているように、正規従業員として共通な基本的労働条件の向上にある。その要望を効率的に処理するため、中央集権化がおこなわれた。組合規模および選挙システムからいって、一般組合員と中央執行部との関連ははなはだ間接的である。政策決定は、大支部の幹部、中央専従役員を中心になされ、下部からの積み上げによらないといつて

第8表 「組合員の意見が組合運営に反映されていると思いますか」 (%)

回 答	比 率
計	100.0(778)
よく反映されている	4.0
まあまあ反映されている	35.0
どちらともいえない	34.0
あまり反映されていない	23.0
全く反映されていない	4.0

相模支部 (昭和47年7月)

よいであろう。そこで苦情処理および関連した支部執行部と組合員の懇談は、一般組合員の要望——職場問題のみでなく、むしろ、従業員一般としての要望——を汲み上げる組合運営上の重要な活動となつている。単一化により、中央と支部の機能が分化したため、職場固有の問題は主として支部の活動分野となった。組合組織の末端で、職場問題を担う、支部委員、大会代議員はしばしば、課、係の中の業務遂行上の指導的なメンバーであり、この層が協力的関係の基礎をなしている。

(注)

(1) 東京支部では、昭和四七年の選挙では一九ブロックに分けて選挙が行なわれた。ブロックは出張所を除き組合員数が一〇〜二〇〇人で、複数の部、教課に及ぶが、大会代議員、支部委員はこの中で、組織の編成にかかわりなく選出されてきた。このため、一〇人以上の組合員がいる課から一人も代議員が出ないこともあり得た(実際は調整がおこなわれた)。今後は選挙単位を小さくし組合員四〇人程度とすることを考慮中であり、会社組織と組合末端の組織が公式的にも対応することになる。

(2) 組合員は会社の従業員に限られるが、このうち、嘱託(医師、看護婦など)、雇員(臨時、補足的業務に半年から一年契約で雇用される者および保養所、独身寮などの勤務者)、試用期間中の者(採用後三カ月以内)は、管理職とともに組合員でない。昭和四七年四月現在従業員約一四千人中、雇員は四二〇名、嘱託は一八六名であった。

職場レベルの諸問題の処理方式

区分	日 程	実 施 事 項
準備	3 / 3 (金)	選挙資格調査 (3月11日現在組合員数)
	6 (月)	支部委員会において支部選挙管理委員会の設置 同時に選挙区・選出人員の決定
	7 (火)	支部選管 (ブロック選管)
大会代議員・支部委員	13(月)~14(火)	大会代議員選挙の公示 (2日間)
	15(水)	大会代議員立候補受付 (1日間)
	16(木)~17(金)	支部委員選挙の公示 (2日間)
	18(土)	立候補受付期間 (大会代議員立候補者につき立候補ができる。) (1日間)
	21(火)	選挙管理委員会を開いて投票について協議
	22(水)~23(木)	立候補者名の公示 (2日間)
	24(金)	投 票 (全組合員)
支部役員	27(月)~28(火)	支部役員選挙の公示 (2日間)
	29(水)	立候補受付 (1日間)
	30(木)~31(金)	立候補者名の公示 (2日間)
	4 / 1 (土)	投 票 (大会代議員)
中央代議員・中央委員	4 / 3(月)~4(火)	中央代議員選挙の公示 (2日間)
	5 (水)	立候補受付 (1日間)
	6 (木)~7 (金)	中央委員選挙の公示 (2日間)
	10(月)	立候補受付 (1日間)
	11(火)	選挙管理委員会を開いて投票について協議
	12(水)	立候補者名の公示 (1日間)
	13(木)	中央代議員・中央委員の投票 (全組合員)
	18(火)までに	選挙結果の発表ならびに本部への報告



付属資料 4

支 部 行 事 の 事 例  
(S46.5.1～S47.4.30 相模支部)

月	組 合 組織調査部	対象	教育厚生部	対象	青年婦人部	対象
5	地区同盟メーデー 前夜祭(体育祭)	組合員	支部弁論大会 法律相談 委員研究会 全化関東地本 弁論大会	組合員 " 委員執 部行 代表者	みんなの広場 (レコードコ ンサート)	従業員
6	働らく婦人の教養 講座(労政事務所) 全化関東地本卓球 大会	組合員 組合員	社会見学会(キ リンビール) 新組合員歓迎会	組合員 新組合員	地引き網大会 (茅ヶ崎海岸) 組合杯ポーリ ング大会 みんなの広場	組合員 家族 組合員 従業員
7	係長との懇談会	係長	法律相談	組合員	ナイターの夕べ (川崎球場) 海のカーニバル (伊豆) みんなの広場 (他支部交流会)	従業員 " "
8	職長との懇談会	職長			キャンプ大会 (志賀高原) 盆踊り大会 サイクリング ツアー(軽井沢)	従業員 " "
9	第4回支部定期 大会 県同盟体育祭予 選会 委員との懇談会	代議員 組合員 委員	法律相談 苦情処理説明 会 全化弁論大会	組合員 委員代 議員 代表	サイクリング ・ツアー (軽井沢) みんなの広場	従業員 "
10	県同盟体育祭	組合員	法律相談 組合員教養講座 苦情処理懇談会	組合員 " "	組合杯バレーボ ール大会 みんなの広場	組合員 従業員

職場レベルの諸問題の処理方式

月	組合 組織調査部	対象	教育厚生部	対象	青年婦人部	対象
11	地区同盟ボーリング大会	組合員	苦情処理懇談会 法律相談	組合員 〃	みんなの広場	従業員
12	県同盟「働く若人の集い」 地区同盟チャリティダンスパーティ	組合員 〃	法律相談	組合員	忘年ダンスパーティ みんなの広場	従業員 従業員
47・1			新成人者懇談会	新成人者	新春カルタ大会 スキーバス(法坂) みんなの広場	組合員 従業員 〃
2	地区同盟ボーリング大会	組合員	講演会 法律相談	組合員 組合員	スケートバス(富士急ハイランド) みんなの広場	従業員 〃
3	講演会 寮委員との懇談会	組合員	法律相談	組合員	ボーリング大会 みんなの広場	従業員 〃
4			法律相談	組合員	組合杯ソフトボール大会 みんなの広場	組合員 従業員

(注) 対象の広いもののみ

#### 四 団体交渉と労使協議

A社における職場問題の処理には、専門委員会や苦情処理手続が広く用いられているが、これは、団体交渉と労使協議に関するより基本的な関係の一部をなすものである。制度上は他の企業と比較して特異なものとはいえないが、運用には労使の「信頼」を示すいくつかの特徴もある。

現在の労働協約では、労使協議制（経営協議会とよんでいる）は、対象事項により団体交渉の前段をなすか、別個の意思疎通制度となっている。すなわち、まず、協約自体は、二七年協約以来の規定により団体交渉により改廃されることになっている。労働条件であることが明らかな事項は、労使協議制では同意を要するが、これが、協議により解決されない場合、団体交渉に移行する建前である。ただし双方の合意があれば労使協議を経ず直ちに団体交渉に移行できる。このほかに団体交渉に移行することのない経営と人事に関する協議事項がある。苦情に関しては、労使協議の対象になるが団体交渉に移行することはないという規定である。なお、団体交渉に移行した後も問題が解決しない時は労働委員会に調停を申請し、調停案が提示されて一方が拒否した後でなければ争議行為に入れないことになっている。苦情については、一切争議行為が行なえない。以上のようなルールは、既に明らかなおり、初期の闘争的関係の経験にかんがみ決定されたものである。A労連と会社の最初の協約（二三年協約）において、協議→団体交渉→労働委員会提訴→調停案拒否→争議行為という手続が決められた。もっともこの時は、苦情処理の項で述べたように団体交渉と苦情処理は未だ区別されていない。

労働条件であることが明らかである問題については、団体交渉と協議の区分は——より対立的であるかどうかの当

事者のムード上の差はあるかもしれないが——あいまいである。賞与に関する交渉は「中央団体交渉」とよばれ、賃上げは中央経営協議会でおこなわれる慣行である。組合も両者を区別する必要がないのか、例えば、昭和四五年の賃金改定について、大会の活動報告では団体交渉とよんでいる程である。労連結成以来、ストライキがおこなわれたことがないことから、両者を区別する実益はあまりないのかもしれない。

労使協議制は、現在、協約の次の条文によって設置されている。

#### 第六〇一条（経営協議会の設置）

会社と組合は、この協約の目的に従い又第一〇一条及び第二〇一条の趣旨に則り、会社と組合の間に中央経営協議会（以下中経協という。）会社と支部の間に地方経営協議会（以下地経協という。）を設ける。

そこで、協約の目的であるが、これは前文に次のように書かれている。

この協約は、会社と組合が企業の社会的使命を自覚し、相協力して経営の合理化と民主化を促進し、産業平和の確保と労働条件の維持改善を図ることをもってその目的とする。（圈点引用者）

また他の関連条文は、

#### 第一〇一条（経営）

組合は経営がすべて会社の権限と責任で行われることを確認し、会社はこの協約の定めるところに従って組合の意見を充分尊重する。

#### 第二〇一条（人事の基本方針）

会社は人事を明朗公正に行い、組合の意見はこれを充分尊重する。

前文は、定義し難いこの企業の労使の信頼関係、協力関係の性格を巧みに表現している。すなわち、経営の合理化と民主化、紛争の防止と労働条件の向上を、労使協力しておこなうことが、それぞれの基本方針であること、及びそれを相互に確認し合っていることである。組合側についていえば、これは単に宣言的な文言であるにとどまらず、具体的な政策の基本になっているとみてよいであろう。

つぎに、一〇一条はいわゆる経営権の相互確認、したがって、経営に関して聖域を設定している。経営権の確認は、労連の最初の協約からあらわれているものである。二〇一条でいう人事は、沿革からみると採用、配置、休職、退職、制裁、組合専従者の取扱等を意味しており、二三年および二四年協約では、協営協議会とは別個の人事協議会（人事委員会）があつてその協議対象事項であつた。賃金労働時間等はここに含まれていなかった。そこで、労使協議の対象事項は経営—人事—労働条件に大きく分類されていると解される。このような、区分に応じて個別項目に関する協議の程度も異つて来る。二三年協約ですでに報告、協議、協議決定、同意、諮問の区別があつたが、現行協約では、報告説明から協定に至る五ないし六段階の程度を決めている。このうち、組合の同意を必要とする事項は団体交渉に移行し得ることとなっている。

労組は新入組合員向けパンフレットの中で、Aの労働協約の特徴として「規定の範囲が広く細部にわたつて」いること、「主要事項については、そのほとんどが組合との話しあいにより決められること」をあげているが（昭和四八年三月）、事実、経営協議会付議事項はきわめて多い（付属資料5）。ところで、職場問題との関連では次のことが注目されよう。第一に、協約が広く細部にわたつてゐることは一応みとめられるが、そこで基準が具体的に決まつてゐるとはいえず、具体化は協議に委ねられるということである。一例をあげれば、人員配置については、これを会社側

の一方的権限としている一般の人事異動と區別した上で「会社は組織の変更、事業場の新設、改廃、休業に伴う人員配置の方針と基準については組合と協議しその諒解を得る」として、これを経協の付議事項とする類である。ここでは人員配置の基本方針が成文化されている訳ではなく、組合が具体的ケースについて関与できることのみを規定している。組合が関与し得る項目と程度は詳細であるが、いかに問題を処理するかが決められていない点で、協約の規範的部分が詳細でないという日本の協約一般の特徴を失っていない。そこで、職場問題を処理しようとするれば、協約の適用のみでは不十分で、いずれかのレベルで協議しなければならぬこととなる。そしてこれらの問題は、同時に苦情でもあり得るから、苦情処理と労使協議が融合することになる。第二に、労使協議の程度の区分によって、経営側の意思が優先する事項の中に、「安全衛生施設、措置等の基本的事項」「教育の基本的事項」「人員配置の方針と基準」「福利厚生施設、事業等の基本的事項」等があることである。後に述べるように苦情処理の主要な項目に福利厚生、作業環境などがあるが、これらは、最終的には協約上、組合の交渉力の範囲外にある建前になっている。これらの問題については、職場には不満が少なからず潜在している訳で、組合は事前に会社の方針に注文をつけ、事後に苦情として処理することによって関与しているのである。ここでも労使協議と苦情処理は結合せざるを得ない。

協議対象事項およびその程度は、二四年協約以来あまり大きな変化はない。二三年協約で簡単な記述であったものが、詳細な項目に分けられ、協議の程度について仕分けが行なわれた。昭和二十七年には、それまでであった人事協議会が経営協議会に吸収され、内容にも多少の変化があった。二七年協約と二四年のそれとを比較すると、「事業場の新設、改廃、休業又は職制機構の制定」に関連した人員配置の方針と基準が協議了解に努める事項として加えられたことがあげられる。それまでは、事業場の新設等が諮問（組合に諮り意見をきく）されるだけであったが、これは当然

異動を伴うため加えられたものであろう。二四年協約では、賞与、臨時給与の支給が経協に付議し得る事項となっており、賞与について「会社は各営業期間の期末に利益があるときは賞与を支給することがある」と規定されていたが、これは二七年協約では一般の賃金の中に入れて協議了解事項とした。賞与が利潤分配的な性格をもつとしても他の労働条件と同列に扱われる建前になったものと解される。また、二七年協約では特別慰労金（会社都合解雇に当り支払われる）の支給基準が新たに協議了解事項となった。

さらに、二七年協約と現行のものとを対比すると、組織変更、事業場の新設改廃と休業に伴う人員配置の方針と基準が協議了解に努める事項から協議了解事項に格上げされている。また、教育については、諮問から協議（単に協議するとするもの）に変わり、会社側の組合に対する道義的責任が高まっている。さらに、交替制の出現によって新たな協議了解事項が増えている。また「その他会社又は組合が必要と認めた事項」が経営協議会の付議事項となり、制度上は何事でも労使のトップで協議できることとなった。

以上のようにみると、ここ二〇年以上、大筋に変化はなかったものの、関連諸制度の推移とも絡みながら、協議事項の範囲の拡大、協議の程度の深化が起っている。

そこで、経営協議会の運用について、特徴をみておこう。中経協の、ここ数年来の恒例の主題は、春の賃金改訂交渉、年度当初におこなわれる経営方針の説明、福利厚生および教育の年度計画に関する協議（昭和四六年度以降便宜上専門委員会でおこなわれた）である。このほか、臨時的な主題としては、組合単一化以降、最近まで次のものがあった。

昭和四四年一〇月（中央職場防衛協議会、七〇年問題に関連した職場防衛対策）

昭和四五年九月 公害対策、工場間の分業態勢に関する長期構想、研修所設置計画

昭和四六年七月 生産、販売の現況と見通し、相模工場の余剩人員対策

昭和四六年一二月 A 食品販売（A の食品販売を担当する子会社）統合

最初のものは、中経協ではないが、これに準じて考えてよからう。重要な経営上の問題や計画について、開催されてきた訳で、年頭の経営方針に関するものとともに、会社側が説明し、組合側が質問したりする形で会議が進められている。年度（事業年度は四月、十月に始まるがその二期分）当初の中経協の協議内容をみると、会社の各事業部および本社スタッフ部門ごとに責任者が方針を示し、討議するというのが、資料の入手できた昭和四三年以降四六年までのやり方であった。昭和四七年には、業績の低滞と人員の問題にしばった討議が行なわれた。組合側は中央執行委員全員とそれ以外の専門部長、そのほか数名が出席している。その要旨は、前項のような、ルートで組合下部へ流されるから、会社の基本方針と経営の状況と見通し、人事部の方針についても、これを通じて一般の者が知り得るようになっていいる。非組合員には、伝達内容の一致のため、会社が組合ニュース速報を買い上げて配布している。このように、協議内容の伝達に組合の情報手段が用いられていることは、労使の信頼関係を示し、やや特異である。全過程をみれば、中経協は経営方針を一般従業員に伝える手段となっているが、労使協議制一般がそうであるように、企業秘密を守る必要上、明確、詳細さに欠ける場合もなしとしない。就業規則で「社員は、自己の担当たる」と否とを問わず、業務上の機密を洩らしてはならない」と規定され、その機密の範囲が会社の規則によって決められたが、これは長期、短期の経営計画の全体と部分、技術、原価、経営数値などで部長が指定したものであり、経営のほとんどあらゆる問題を覆っていると考えられる。このような企業秘密の状況から、中経協に提示された資料、協議内容のうち公



表されない部分が残らざるを得ない。

労組は、協約前文のような趣旨から、労使協議制を重視し、活用してきた訳であるが、業界および会社の業績が悪化し、経営環境が厳しさを加えたこの二、三年、労組は、中経協の場を通じて組合としての提言をおこない、企業の発展に貢献しようとしてきた。これは、労使の信頼を示す第二の特徴である。これは「労働組合も経営もともに企業の発展のために協力し、企業の発展によって社会の人たちにも役立ち、そして働く者も経営する側もお互いに利益をえようという」（昭和四八年三月、新組合員向けパンフレット）観点、あるいは、会社の経営全般にわたって問題を指摘し、意見を述べてゆくことは「真に近代的な労使関係であり、また労使協議の真髄であると確信する」（昭和四六年度運動方針）という理解にもとづくものである。具体的には、総合的情報体制の確立、若手のエネルギーと意見を反映させる体制の採用、経営ビジョンの確立によるモラルの高揚（昭和四六年）、人員の合理化と人材の重点配置、営業第一線の増員、問屋政策の再検討、地域社会との関係の重視、生産販売計画の適正迅速化ほか（昭和四七年）の提言を行なっている。これらは、現行協約のもとでは、経営権に属しているから、提言が受け入れらる保障はないが、昭和四七年度の運動方針では、前年度の提言に会社の反応があったと評価し、今後この方向を続けてゆくとしている。

経営協議会とともに、協約による多数の専門委員会があって、労使協議制の重要な機能を担っており、これは当社の労使協議制の運用上の特徴である。「労使協議のもうひとつの形としてとられているのが労使間の専門委員会の制度です」（昭和四八年三月、新入組合員向けパンフレット）とある。

専門委員会は、二四年協約では経営協議会の下部機関として位置づけられていたが、昭和二七年以降、両者の関係

についての規定がなくなっている。経営協議会と同趣旨により、会社と組合が「相互の意見を有効に交換するため」「専門技術的事項について必要の都度」設けられる。しかるに、「専門委員会の委員は予め双方の協定のない限り、その発言内容につき会社及び組合の代表としての拘束を受けない」と規定されており、いったん専門委員会が形成されれば、会社、組合の立場を離れて発言してよいとの趣旨のようである。同じような規定をもつ日本生産性本部労使協議制基準案の場合は、この条項は「会社側委員でも、あるときは、組合側の立場に立って発言することもあろうし、組合側委員も会社側の立場に立って発言することもあろう。そういうような場合は、あとから会社側、組合側から責任をとられないということである」と解説されている（『労使協議制運営のポイント』昭和四七年八月）。

現在、中央の専門委員会は、次の八つである（昭和四八年三月）。

賃金調査委員会（賃金のあり方、賃金体系、賃金水準など）

労働協約委員会（協約の改訂、解釈の問題点）

拡張販売勤務専門委員会（外勤者の労働条件、勤務態様など）

教育厚生委員会（従業員の教育訓練、福利厚生問題）

研究開発専門委員会（研究開発部門における諸問題）

公害対策委員会（公害対策費、公害防除技術など公害対策について）

中央苦情処理委員会（苦情処理）

労災問題委員会（業務上の災害対策）

専門委員会は、特定の主題のもとに一定期間設置されるもの（例えば労働時間合理化）、実質的に常設のもの（賃

金調査委員会、労働協約委員会、教育厚生委員会などがある。また、拡張販売勤務専門委員会は、外勤者の多様な問題を取扱って成果をあげてきたが、これは、一括加盟の企業別組合では取り上げにくい職種系統別の固有の労働条件の規制を行なってきた訳である。昭和四五年から発足した研究開発専門委員会も、同様の役割を担っているものと思われる。しかし、この部門の特性——学歴にしてもマスターやドクターが多い——を反映して、経営参画的色彩もあるようである。たとえば昭和四七年の大会で、自社開発の独自製品をもち、研究開発のために効率を高めたいという意図から、研究開発のあり方について、この委員会を通じ組合の立場で発言すべきことがあるとH書記長が代議員の質問に答えている（昭和四七年八月二日、組合ニュース）。後に個別の事例についてみるように、職場問題の処理にあたって制度上の改善を必要とするような場合、その分野で検討すべき専門的、技術的事項はきわめて多い。このことは、労使協力を推進する組合の姿勢とあいまって、常設的専門委員会を増加させる要素になっている。専門委員会の組合側委員数は、委員会の種類によって異なるが、ほとんどの中央の役員と大きな支部の専従役員から構成されている。この委員の構成と、委員会の専門的性格、秘密保持義務により、特別の努力がおこなわれない限り、審議過程で職場末端との意思交流は困難である。しかし他面、会社と組合幹部が、一〜二年というような相当に長い時間をかけて、特定の問題について協議するために、会社は組合幹部の反応をみながら意思決定ができると思われる。中経協では一度かぎりの報告または一連の交渉であるのと比較すると、問題の性格の差もあって会社の政策決定により深く関与しているといえよう。

協約では、専門委員会を設け得る事項として、経協で経営権に属するために報告説明事項、諮問事項に分類されていた経営活動もかかげられている。①品質、生産技術、生産設備の改善、②生産工程の管理、③原料、資材の節用、

④宣伝、拡張、販売の改善がこれである。現在、これらの分野について専門委員会は設置されていない。専門委員会の組合側委員は、労働に密接に関連した分野の専門家ではあり得ても、これらの経営事項の専門家ではないし、各級委員、役員ももともとこのような観点から選出されていない。専従役員が社内各部門と接触し、外部との交流を通じて、問題点とアイディアを提示するのがせいぜいで、これは、専門委員会の分野ではなく、経協の領域と考えられているようである。

中央における労使協議は、主として、中経協および専門委員会の場でおこなわれるが、協約に中経協付議事項に掲げられているもので、このほか日常的な接触で協議されていくものが多数ある。協約では会議形式で協議することを相互に義務づけていないので、これが可能である。組合の昭和四六年度活動報告では、会社側から協議を文書で申入れられたものは、主なものだけでも二〇〜三〇に及んでいる。工場新設、組織の変更、労務関係規則の変更、福利厚生者の細目、自衛団団員の出勤訓練手当改訂、新入社員支度金、年末年始休日出勤者に対する酒肴料の支給等であった。なお、組織変更はこのところ頻繁におこなわれている。また、協約で「従業員を採用するときは、その採用方針について予め組合と協議しその了解を得る」とあるのをうけて、保養所の属託一名の採用計画までも事前に協議する慣行である。(具体的に誰を採用するかは会社が決定)。

事業場レベルでは、協約による地方経営協議会と協約には定めがない各種専門委員会、制裁委員会等があるが、これらは、苦情処理と融合している部分が多い。

この節では、職場問題処理がその中に位置づけられている労使協力の枠組について述べた。この雰囲気苦情処理手続にも浸透している。また、職場問題との関連では次の点が注目されよう。まず、協約そのもので労働条件の詳細

は決められないが、労働組合は、協約により種々の程度で人事諸規定、制度、個別賃金額の決定等に参加しており、協約とこれらの基準によって、個人の労働条件が具体化される。したがってこれらの基準が公表され客観化されている程度に応じて、個人が自分の労働条件に関し苦情を認識する可能性がでてくる。つぎに、職場から提起される問題の重要な部分が経営権に属し組合の発言力の弱い部分になっている。第三に、労使協議の程度と範囲が深化し、とくに専門委員会が発達しており、ここでは下部から提起された共通的な問題が、協力的、専門的に処理されていることが目立っている。

付属資料5 労使協議の対象事項（昭和四五年協約）

第六〇八条（経協付議事項）

経協の付議事項は次の通りとする。

1、報告説明事項（この協約において、会社は組合に「報告し、必要な説明を加える」と定めてある事項及び組合は会社の「報告及び説明を求め、意見を開陳することができる」と定めてある事項）

(ア)第一〇四条にいう株主総会の概要

(イ)第一〇六条にいう生産、販売、資金計画及びその遂行状況

2、諮問事項（この協約において会社は予め組合（又は支部）に「諮りその意見を聴く」と定めてある事項）

(ウ)第一〇二条にいう会社の組織の変更

(エ)第一〇三条にいう事業場の新設、改廃、休業又は機構職制の制定改廃

(オ)第二二〇条第二項にいう定例表彰の基準

(五)第三一八条にいう安全衛生施設、措置等の基本的事項

3、協議事項（この協約において会社は予め組合と「協議する」と定めてある事項）

(七)第二一九条第二項にいう教育の基本的事項

4、協議諒解に努める事項（この協約において会社は予め組合と「協議しその諒解を得るよう努める」と定めてある事項）

(七)第二〇四条第二項にいう機構職制の制定改廃に伴う人員配置の方針と基準

(イ)第四二四条にいう福利厚生施設、事業等の基本的事項

5 協議諒解事項（この協約において会社は予め組合（又は支部）と「協議しその諒解を得る」と定めてある事項

(七)第一〇五条にいう労務諸規定の制定改廃（勤務時間、休日、休暇、給与、安全衛生、福利厚生、表彰制裁、

休復職、退職、解雇、及び服務規律）

(イ)第二〇二条にいう従業員の採用方針

(ウ)第二〇四条第一項にいう組織の変更、事業場の新設、改廃、休業に伴う人員配置の方針と基準

(エ)第二〇七条にいう組合の役員並びに組合事務専従者の任免異動

(オ)第二二一条第一項第一号後段、第二号及び第七号にいう休職（業務外の精神、身体障害によるもの、刑事事件に関連したもの、その他の理由によるもの）

(カ)第二二七条第三項にいう解雇の認定（業務上、外の理由による勤務不能者、非能率者、職場防衛、組合除名、

その他）

職場レベルの諸問題の処理方式

職場レベルの諸問題の処理方式

(中) 第二一八条にいう解雇の方針と基準

(ウ) 第三〇三条にいう休日の振替

(ク) 第三〇四条第二項にいう交替制勤務に必要な基本的事項

(コ) 第三〇六条にいう勤務日数、勤務時間の短縮

(ケ) 第三一四条にいう特殊勤務者の勤務時間、休日、休暇の基準

(カ) 第四〇三条にいう給料支払日の変更

(キ) 第四一三条第四項にいう交替制勤務をしたときの手当

(ク) 第四一六条にいう昇給の実施、給料その他給与支給の方針と基準

(ク) 第四二二条にいう特別慰労金の支給基準

(ク) 第四二三条にいう特殊勤務者の給与の基準

6、協定事項（この協約において会社は組合（又は支部）と「協定する」と定めてある事項）のうち次に掲げるもの

(ア) 第二条第二項の被除名者の取扱

(イ) 第三条第六号による非組合員の決定

(ウ) 第三〇二条第二項にいう臨時休日の決定

(エ) 第三〇五条にいう時間外勤務及び休日勤務の協定

(オ) 第一〇〇九条第一〇号にいう争議行為為中会社業務に従事する組合員の範囲の決定

7、第五〇一条にいう専従者の決定

8、第九章に定める苦情処理に関する事項

9、組合員の勤務時間、休日、休暇、給与、安全衛生、福利厚生、表彰制裁、休復職、退職、解雇及び服務規律  
に關し、この協約及びその他の協定に定めのない基準又は手続の設定

10、その他会社又は組合が必要と認めた事項

## 五 苦情処理の制度と運用

この企業の労使関係では職場問題はずまず苦情として提起され、苦情処理過程で、その一部は解決され、他の一部は組合本部の選別に従って、中央の専門委員会等で協議される。細大もらさず、苦情を組合がとり上げ、その処理にあつたっていることは、他にみられないユニークな関係である。制度の運用をみてゆくと、その原型であるアメリカの苦情処理とは著しく異なっていることがわかる。

現行のA社の公式の苦情処理制度は、協約により設置されており（付属資料2）、これは、大企業における普通のものと大きな差異はない。苦情の定義については、二で既に述べた。中労委の調査（昭和四三〜四四年）<sup>(1)</sup>によると、労働協約、就業規則の適用・解釈と労働条件に関する日常の不平不満をあげる場合が一般的で、このうち両者を苦情処理の対象とするものが、規定あるものの約半数でもっとも多い。Aの協約は、苦情の定義としては広い方であるが、もっとも普通のものと言えよう。苦情の申立方法は、労働者が、苦情処理委員または組合を通じて申立てるのが支配的なルートである（例外的なもの約一五%は、本人が直接会社に申し立てる）が、Aの場合も苦情処理委員が窓口である。苦情処理は、公正な処理のために審級を設けるのが普通であり、中労委調査では、団体交渉、労働委員



会、労使協議会（最終段階として利用するもの）を除き、第三者仲裁を含めて数えて二〜四段階のものが多し。A社の場合は五段階（会社と組合員との間の苦情）であり、もつとも段階数の多いものとなっている。ただし、中労委調査の数え方では最終決定方法を第三者仲裁とする場合は、段階数が他の場合より一つ多くなる筈であり、Aの場合も、会社側の責任者についていえば、事業場課長→事業場人事担当課長→本社人事部長という順序で、会社の組織から当然予想されるプロセスで、制度上とくに多いとは言えない。

苦情が上位の処理手続に移されるのは、下位段階で決定できない場合か、苦情申立人が不服な場合があるが、一般的には、前者が多いようである。A社の場合は、苦情処理手続に参加するためには「その苦情が支部又は支部において設ける職場苦情処理委員の支持を得たものでなければならぬ」と規定しているところから、組合側が一定の段階で会社側と合意に達すれば個人にとってはそれが最終決定となると考えられ、一般のパターンと同様である。

つぎに、中労委調査で審議形態とよんでいるもの、すなわち、処理の各段階で①労使の委員等が協議して決定するか、②申立に対し職制が独自に決定するか、③第三者の仲裁によるか、あるいは④その混合（まず②で不服があれば①のようなもの）によるかの区別については、一般的支配的なのは①である。ただし下位の段階では②、上位の段階では③が多少あらわれる。Aの場合は最終に③であるがそれ以外は①で、労使の納得の行く処理が求められる一般の傾向に従っている。

苦情の最終決定方式については、中労委調査で、第三者の仲裁（最終決定方法について規定している協約一六五中二五％）、労使協議会へ移行（二二％）、団体交渉へ移行（一四％）、労働委員会へ付託（一一％）などとなっている。アメリカのように第三者による仲裁が支配的な訳でなく、労使協議や団体交渉との融合もみられる。当社の場合

は、既述のような経過で第三者による仲裁である。

苦情処理のための時間は、多くの協約で、就業時間中に有給でおこないうるとしている。また、少数ながら、一定時間に限り就業時間中行なうことができると規定していることもある。A社の場合は、苦情処理に必要な事務を含めた上、一日二時間以内、苦情処理委員について許容している。

迅速な解決のため各段階の処理日数を規定する場合が多く、これは下位の段階では一週間以内、最終段階で二週間以内程度である。当社の現行協約では具体的には規定されていないが、迅速に処理する趣旨がうたわれ、かつ、各段階とも一カ月以内に解決しないときは仲裁に移行することを原則としている。

中労委調査では、審議の期間中苦情の原因となった行為の効力がどうなるかについて規定されることはまれである。規定される場合は効力を停止しないものが多い。苦情処理手続が経営の措置に対する事後的、是正を目指すのであれば、この種の規定は不可欠のように思われるが、この会社の場合も規定がない。これは、苦情の範囲が広いこと、不平不満が経営の処置、未処置に向けられてもその是正を将来に向って求める性格のものであるからであろう。

以上のように、協約の制度上は、世間一般のものとはあまり異らないといえよう。たゞし、苦情処理を促進するような意図が次の点にうかがわれる。定義の範囲が広いこと、段階を多くし第三者仲裁を導入して公正を図ろうとしていること、苦情処理に関連した時間を就業時間中に容認していることなどであり、いずれも、制度成立過程で、苦情処理を積極的に活用しようよう配慮された事項である。職場問題が他の方式でも処理できるようにこの制度を欠く協約が少なからずあり、また、制度が単に公正な紛争処理の建前を保持するために、あるいは、労使のいずれかがこの方式を好まないために、日常的利用に対して制限的に組み立てられていることもあると考えられるから、A社の場合

は、公式制度としても積極的利用を目標として組織されているといえる。

さて、苦情処理制度がありながらも休眠していることの多いなかで、ここではきわめて活発に利用されているが、実際の運用は弾力的におこなわれているため、協約に定めた正式のものとは若干ずれが生じている。組合支部ごとにも多少の差がある。組合本部も、支部関係者の協議により一定の方向を打ち出し、各支部もこれに対応して、前年の経験を今年生かすという形で運用の改善を図っている。苦情処理がもしも協約の適用解釈の不一致の処理という協約の第一の範疇の問題の準司法的な手続につきるならば、このようなことは起り得ない。後にすぐ述べるように実際にこの種の主題はほとんど取扱われておらず、取扱われるときもその観点は、個人や職場集団と経営との意思疎通としての性格が強い。

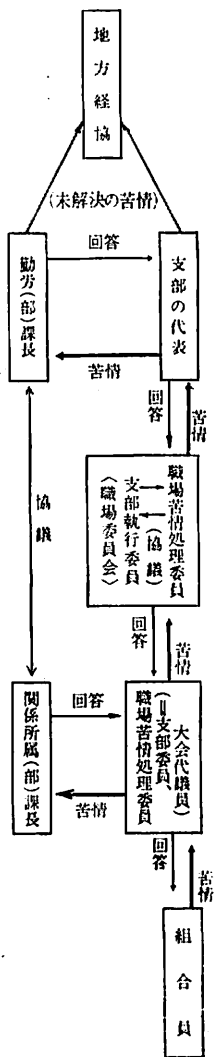
協約上の制度と運用のずれは次の点にみられる。

第一に、支部ごとに、年度に一回、苦情処理のための期間が設けられ、支部執行部が職場の不平不満を掘り起してゆくこと。これは公式制度では不平不満をもつ個人が苦情を提起してゆくことを前提としているのに対して、実際には個人苦情があまり出ない事態を克服してゆくこととするものである。支部執行部のスケジュールの中で、あるいはこれと独立に提起される個人苦情は、多少の増加はみられるようであるが、大支部でも年間せいぜい数例位である。

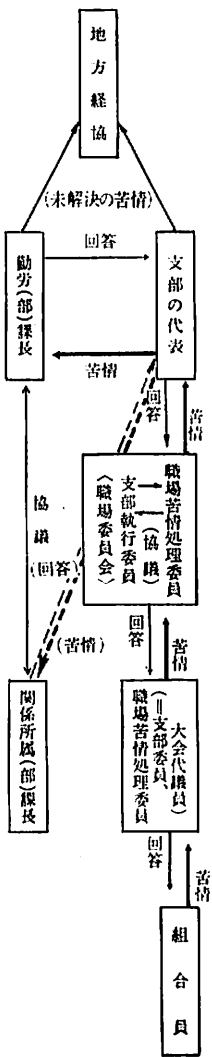
第二に、苦情処理の第一段階が省略されたり変更されている。昭和四三年度の苦情処理について紹介した組み合わせによれば、支部の苦情処理のタイプには三つあるとして第4図を掲げている。第一型は協約の方式そのままのものである。第二型は苦情処理委員が職場の苦情を聞き出すが第一段階の所属部課長との折衝はやらず、支部執行部に伝え、支部執行部が必要と認めたものについて関係部課長または勤労担当課長と協議するものである。第三型は、支

第4図 苦情処理の手続

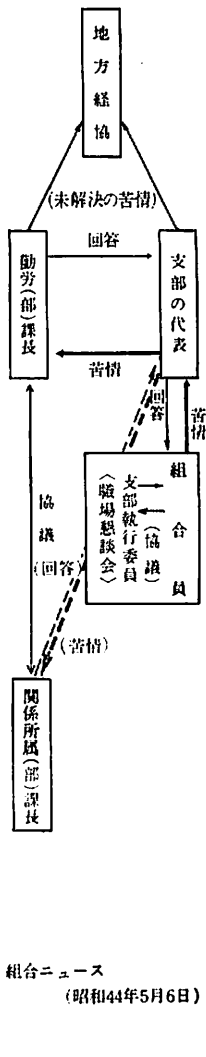
第1型



第2型



第3型



職場レベルの諸問題の処理方式

組合ニュース  
(昭和44年5月6日)

部執行委員が、直接に一般組合員と懇談し、そこに支部委員、大会代議員も加わるものでその後は第二型と同じである。第一の型から第三の型に至るに従い苦情処理委員の役割が消極的となり、支部執行部中心になるが、反面、支部執行部と一般組合員との意思疎通ができるという利点がある。苦情処理委員は、支部の大会代議員と支部委員が当っているから、第一段階は、課長と組合員としてのその係長、中堅課員等との協議となり、卒直に苦情を提起し対等に協議することは困難な場合がある。第二、第三の型はこのような状況から生まれたものであろう。第一の型は、阪神工場、播磨工場などの工場タイプの事業場で、第三の型は、本社、東京、名古屋といった管理、営業部門などで行なわれていた。つぎに第二段階は、協約では苦情処理委員、支部代表者（支部が必要と認めたとき）と人事担当課長との協議となっているが、実際には、組合側が文書によって要望や質問を出し、会社がこれに回答することが一般的なやり方である。しかし、例えば、東京支部では正式の文書回答が出される前に問題によっては、支部幹部と人事担当との実質的協議がおこなわれる場合もあるとの事であるし、阪神工場では問題により部課長と執行部の懇談が行なわれている。また、相模支部では、「個別処理」として、個人の勤務態度、個別の監督者、個人の賃金の考課をめぐる不平について、支部長が勤労課長と懇談している。

第二段階でのもう一つの大きな変更は、支部執行部による選別、整理である。研究開発支部の場合、昭和四六年度の苦情処理では、第一段階の部課内処理を経た後の苦情について、支部執行部は苦情処理委員と協議のうえ第9表のように仕分けしている。「苦情」とあるのは、苦情処理表（協約にもとづく所定様式）により人事担当課に提出されたもの（正規の苦情提起）、「懇談」は、この支部では当年度からはじめた会社との懇談で解決しようとするもの、「検討」は執行部、労使専門委員会で検討すると苦情処理委員に回答したものを、「説明」は執行部が説明して了承を求

めたもの、「部内」は部内で解決するよう指導したものの、「その他」は個人苦情等である。「検討」については、執行部で検討のうえ、中央苦情処理委員会等の各種委員会に問題点を提起して解決してもらうよう働きかけていると、支部報告書は述べている。この処置をされたものは、事業所レベルで協議がなされずに本部レベルに問題が上昇している。他の支部では問題により、事業所レベルの労使専門委員会に移行させているものもある。「説明」は既に労使間で協議済であったり、労組の方針が決っていたり、早急な実現が見込めないものであろう。この支部ではないが、例

第9表 第2段階前半の処理事例

(昭和46年度、研究開発支部)

	合計	うち 勤 労	賃 金	給 食	福利 厚生	職場 環境	施 設	労 働 組 合
苦情	181	13	・	8	20	10	32	・
懇談	37	7	・	1	5	・	12	5
検討	72	8	11	34	2	1	3	1
説明	207	41	30	20	17	3	14	58
部内	13	2	・	・	・	・	8	・
その他	6	・	・	・	1	・	4	・
計	453	71	41	63	45	14	73	64

(注) 第1段階終了のもの選別処理状況を示す

トを上向する運営がなされていることを示し、実は第二段階でも同様の取扱がなされているようであるから、苦情処理の審級制と異った運用であるといわなくてはならない。この際は、苦情処理というより、下部から上部への要求の

伝達となつていふと考えられる。「その他」については、この中に個人苦情が含まれているのであるから、本来の苦情の件数の少ないことが、ここでも示されよう。また、前掲の相模支部の例や、『楽しく働くために』が例示しているケース——途中入社の上の学歴評価が不当に低い——は正規の文書とされることなく処理されている。以上のように第二段階の前段をなすとみられる選別、整理は公式手続にはない弾力的な処理がなされている。第9表はまた、項目によつて支部の取扱結果が異なり、福利厚生、施設については苦情として提起される率が多いのに対し、賃金については説明・検討が中心となつているなどの差があることを示している。

苦情処理の手引『楽しく働くために』の事例紹介では、支部執行部からの文書による申入れに対する回答を検討し、承服できないものを地方経営協議会に提起することになっており、これは第三段階である。第二段階で文書回答に対し再度要請書を出したり、あるいは支部長、人事担当課長と協議を重ねる場合、会社側でも重要な問題については事業場長と協議して回答するであろうから支部としても第三段階に提起すべき問題はごく少数になるであろう。このように、支部にとつて重要な問題にしぼられて来ると、それが苦情処理の過程で出て来たものであつても、支部としての要請となり、協議と苦情処理との区別がつきにくくなる。公式には、苦情処理機関としての地経協が第三段階であるが、実際には地経協の協議機能に吸収されてしまう。狭義の労働条件を中心とする苦情は地経協を経ずに中央の各種委員会の協議に移行する。

第一～第三段階において、支部執行部が中心的役割を果たしていることが注目される。ここが苦情処理の企画をし、問題を選別し、会社回答に承認を与えるといつてよい。また、件数からいえば、大部分は、第二段階までに決着がついてしまひ、第三段階以上の協議に持ち込まれる件数は少ない。

つぎに第四、第五段階についてみよう。組合の各支部から提起された問題は、中央で処理方法を決めるが、会社側との協議を必要とする事項は、協約の定めとはやや異り、中経協ではなく専門委員会に持ち出される。また協約にはない中央苦情処理委員会が、昭和四六年から発足している。組合側委員の役割は、支部から本部に提出された苦情処理事項を選別し、苦情として会社側に提出を決定したものについて折衝に当ることである。

苦情処理委員会は、組合としては専門委員会として位置づけられている。一般の専門委員会は前述のように労使の利害対立が少ないものと前提されている。そのため、実際上も何回かの協議で結論に達している。中央苦情処理委員会が専門委員会の一つであるとすれば、ここに提出された問題は、協議の難易はあれ、いずれこの委員会で最終結論に達することが期待される。そこで、実際上は、中央における協議が最終段階となり、これまで、常任の第三者による仲裁が利用されたことは一度もなかった。

昭和四六年一月に、はじめて苦情処理委員会の結論がでたが、協議された項目のうちには、協約や労務諸規定の解釈に関するものとして、住宅手当の支給に関する世帯主（現行三、〇〇〇円、昭和四八年三月の賃金調査専門委員会五、〇〇〇円に改訂する旨決定）と準世帯主（一、五〇〇円→三、〇〇〇円）の区分を明確にすること、配偶者の父母死亡のとき別居同居を問わず特別有給休暇を認めよ、という項目がある。しかし、そのほかは、福利厚生の内容の引上げ（給食費会社負担分の増額、診療施設の充実、慶弔見舞金の増額）、労働条件の改善（結核性以外の疾患による欠勤扱と休職可能限度を結核並みに、通勤手当支給基準の緩和）、労務管理の改善（人事考課内容を本人に説明するようにすること）等の要求が組合側から出され、いずれも了解に達している。これらは、小規模ながら交渉、協議に類する性格のものである。



中央苦情処理委員会が設置される以前は、この種の問題は、必要に応じ、専門委員会に付託されて行ったようであるが、特定の苦情の処理としてよりは、苦情処理手続により支部から出た要求のうち一般性、緊急性のあるものを、執行部が必要と認める時期に会社側に提起するという性格のものであった。前掲の指針では「……基本的な労働条件に関する問題が多数の組合員から要望として出た場合、たとえば住宅難の問題から「住宅手当を増額して欲しい」また大幅な初任給上昇に伴う賃金体系のひずみから、「新しい仕事に見合った賃金体系をつくってほしい」などの意見が各支部から出た場合に、労働組合では要望（要求）としてこれを集約し、労使の専門委員会や中央経営協議会で、解消の糸口を見出すよう努力しています。これもある意味では幅広い苦情処理の一環とみてもよいでしょう。」と述べている。正規の手続よりはこの処理が普通である。協議、交渉と苦情処理が融合していることが明らかである。

中央苦情処理委員会が設置されたのは、単一化後三年を経てからであった。連合会時代には、単組の独自性も加わって苦情処理の第四段階として中経経が用いられることはほとんどなかったようである。協約上も、単組が連合会に委任したときに限り中経協で処理することになっていた。単一化後、支部のこの活動が強調された結果、支部レベルでは解決できない問題が滞留してきたのではあるまいか。昭和四六年の中央大会の運動方針提案演説では、中央苦情処理委員会で取扱うべき問題は「各支部で山積し、複雑になった問題はかりですので、少し時間をかけて解決してゆきたいと考えています」と述べている（昭和四六年八月二八日組合ニュース）。

以上、段階を追って苦情処理の運用と公式制度とを対比したが、いたるところに変型があり、極めて弾力的に運営されているといえる。とくに苦情処理手続と経協、および専門委員会の協議とが融合している点が目立つ。このよう

な運用がなされるのは、既にほぼ明らかかなように、扱われている事項が、協約の適用、解釈あるいは個人苦情以外のものが大部分であることによるためである。

さて、組合は、苦情処理の手引（昭和四五年一月）でその運用に関して、次の諸点を強調し、同年七月の運動方針でこれを再確認している。第一は「本当の意味の個人苦情を」で、個人苦情が出にくいため、個人苦情を秘扱いにする、苦情を提起したため不利益を受けないという安心感を与える、労働条件の内容をよく知らすことが必要だとしている。個人苦情を活発に提起しようとすると、ますますインフォーマルに処理せざるを得ないという実態認識は興味深い。第二は「職場懇談会を活発に」である。「組合に提起された苦情の中には、当然課内処理で可能な問題も見受けられます」と説明しているところからみると、これは課長と課の組合員との協議を意味しているようである。昭和四七年八月の大会でも、会社と組合がこの種の会合を定例的に行ないうるようにして欲しいという発言があり、委員長は、以前そのような申合せが、少なくとも阪神工場についてはあったし、検討したいと答えている。支部執行部と組合員の懇談でなく、支部委員などを中心として自主的に活動することを意図しているものと思われる。第三は「苦情処理のスピードアップ」である。協約には所定期限（一カ月）がある訳であるが、組合は会社回答に検討中、保留等となるものが多いと指摘している。これに対しては組合は「フォローアップ」、すなわち、検討中等の案件に決着をつけ、回答が実施されたか否かを調査することを提案している。第四は「結果をたしかめる」で、苦情処理委員が、会社側回答で苦情提起者が納得したかどうか把握することのようである。第五は「苦情処理結果をPRする」で、第一段階についての議事録の作成、第二段階処理結果の一般組合員への報告などである。これらは、各支部の経験が集約されたものであるから、この指針と前後して、各支部ともこのような方向を目指して活動するようになった。

た。こうして協約所定手続とは異った、職場の不平不満の処理のための協議慣行が、成長してゆくと期待される。

さて、以上の運営のもとの苦情の内容を詳細にみよう。第一段階の課内処理については、統計がないが、相模支部長O氏によれば、人間関係（例えば係長の部下の扱い方）、安全衛生、人員配置（課内の配置、残業、応援など）、作業遂行に関連する問題、設備の小改善などが主なものである。製品○課（五係、組合員約二〇〇名）を例にとれば、昭和四七年秋の場合、大会代議員、支部委員から約三五の苦情が課長との懇談の席上提出され回答が出ている。支部への報告のうち、第三者にも内容が推察できるものを整理して第10表として掲げた。多様な問題があるが、作業の直接的な遂行、作業環境、休憩に関連した、設備や実態の改善、職制とのコミュニケーション、教育訓練などが主な内容であって、O氏の説明をほとと裏書きしている。ここで提出された苦情のうち、給食に関するもの、浴室に関するものは、全体に共通するため第二段階に移された。また、「社内公害」と関係者が言っている空調の問題については、支部でも取上げて欲しいと、記述されている。

第10表 課内処理の事例（相模工場製品第○課、昭和47年秋）

原報告 No	苦情内容と説明	課長回答（その他の措置）
1, 29, 30	応援が多すぎる。応援が多いため（ここでの？）仕事の責任感が薄くなってしまう。	燃費者確保のため、転課転係はさげたい。受入先の職制とも連絡しこのような状態が長く続かないようにしたい。
37	（課内の？）応援の依頼があるとき人員数について連絡が悪い。	計画計上のもの（課内？）はよい。係間か係内か不明であるが実情を調査し、善処したい。
6, 31	職制の教育機会が多いが、一般の者もいろいろな研修の機会を与え志気を高めるようにして欲しい。発表会等にも上司の支持で出席できるようにして欲しい。	他課との差はない。性別構成（女子が多い）職場の特殊性があることを考慮して欲しい。また委員からも自己啓発につとめるよう伝えて欲しい。（担当執行委員が他課の実情を調査）

22	WSTC (Workmanship Training Course) 受講時は仕事の 弊害を考慮して欲しい。 自分の進路を定期的にお伺いしたい。
32	
35	上司を困んで懇談の場を多く欲しい。
28	仕事上の器具 (矢びんなど) が少ない。
33	作業標準書、管理書類が中途半端である (?) 書類の回覧 が滞れる。
34	第○系にSマツンを増設して欲しい。
38	包装設計室との懇談を望む。
7	作業場 (○○、○○) が狭い。
8	○○室の空調により人体に及ぼす影響が大きく「社内公賃」 と思われるので早急に解決を望む。
26	眼を使う仕事が多であるから、年に何回か眼の検査をして 欲しい。
12	第○系で2系列稼働のときは狭いので、作業空間をひろげ て欲しい。

職場内でカバーして安心して受講できるようにして欲しい。  
また、受講者も忙しいからといって気を使わない。  
いつでも話し合えるムードをつくらう。支部委員、大会代議  
員にも協力願いたい。(委員、代議員でも積極的にやっ  
て行くことになった。)

係長会議で課長より指示する。(委員としても機会を多く作  
ってゆくことになった。)

配分のバランスを考える。新しい器具の増加を考慮してい  
る。

職制がやり切れないものをまとめて、1名専従させ、処理中  
につき改善の見込  
即刻検討する。

係内処理。(11月2る実施予定)

職場衛生委員と工務課でルソックス調査をする。

苦情件数も多く、早期に解決したい。課長、係長および職長  
兼組合委員S氏で処理する。(同時に支部でも処理するよう  
希望する。)

3年前位に調査したとき、作業により視力が低下した人はい  
なかった。○○検査の場合と同じように、必要があれば検査  
してもらおう。(O執行委員が昨年と今年の比較をしてみること  
になった。)

スペースは限界である。係長とも協議し整理できるものは処  
理する (職長兼担当執行委員O氏としては、机をひとまわり  
小さくする等の対策を立てる。)

- 9 第○係の(作業)用椅子に不良品がある。
- 10 第○係の机にスタンプが欲しい。
- 17 ○○室と○○室の間に電話が置いてあるが、各室一台にして欲しい。
- 11 ダクト・スベースがタオルの置き放しなどで汚いので規律を徹底して欲しい。
- 14 第○係に放送の音が聞えない。
- 4 作業衣の交換時期を早くして欲しい。
- 18 休憩室は男女別にして欲しい。男性がうるさい。タバコがくさい。
- 15 休憩室にお茶を置いて欲しい。
- 16 休憩時間中の外線電話は社内放送して欲しい。
- 19 休憩室の椅子が足りない。
- 20 休憩室内の洗濯物の処理を早く。
- 27 女子休憩室の掃除は第○係の人もやるべきだ。
- 25 ○○女子ロッカーは、実際に使える部分が少ない。
- 24 テニソンの道具が少ない。
- 2 運動会にあたり、出場選手に偏りがあった。平均的にして欲しい。

- 係内で処理する。
- 9と一筋に係内で処理  
係内処理
- 課内安全衛生委員会に申入れるが、組合委員からも徹底して欲しい。
- 係委員が工務課と折衝して欲しい。
- 不平等をなくすため判定基準を認める。各人節減意識をもつて欲しい。
- 年内に解決したい。
- 魔法ピンと茶こしを1セット用意する。
- 昼休み、3時の休憩時に放送することを一カ月テストするよう事務係長に要請する。
- } 担当係長に検討してもらう。
- 課内安全衛生委員会で話し合ってもらおう。
- 担当課に実情を説明し使いやすくなるよう善処する。
- 親睦会(?)会費で購入も考えられる。(○執行委員が実情を調査する。)
- 女子の特がないため悪考に苦勞した。各係から世話人が出て決定し、委員が認得するようにしよう。

第二段階の苦情については、組合本部でまとめた統計がある（第11表および第12表）。ただし、支部の政策によって件数の意味が異なる。とくに、第一段階の処理を苦情処理委員が自主的に行なうよう強調している場合は、第二段階の件数は減ると思われる。また、インフォーマルな処理をしたものも計上されていないようである。そのような限界はあるが、第二段階の苦情の傾向はここから十分うかがうことができる。第11表によると、第二段階の苦情は、ここ二年度ほど急増している。その原因としては、新設支部（営業所単位で組合支部としての独立したもの、関東工場の新設に伴うもの）の活動が行なわれるようになったこと、経営環境の変化により、配転その他の政策がおこなわれたり、施設の改善が円滑でないと思われること、組合本部、支部が推進していること、そして単純に統計上の理由（給食に関する苦情件数の多い二支部の数字が従来除外されていたのを計上するようになった）をあげることができよう。

全体の構成比では、福利厚生関係がもっとも多いことが、一貫した傾向である。より具体的内容は付属資料6に示した昭和四五年年度の苦情（支部から本部に提出されたもの）から一般的傾向は推察がつく。文化体育施設、浴場、理髪所、厚生寮、保養所、社宅、独身寮などに関する件数が多い。このほか、給食についての苦情件数が多いが、さきに掲げた給食費補助引上のような基本的なものを除き、支部レベルで処理されているようである。「勤労関係」の分類では、「勤労」の件数が多い。同じく付属資料によれば、人事に関するもの（定例的人事異動、人員補充、コミニュケーション）、業務に関するものが多い。そのほか、この年度に「労働時間の合理化」が行なわれて平年より多いかもしれないが、労働時間に関するもの、交替制に関するもの、賃金については、各種手当に関するもの、賃金格差に関するものが少数ずつでている。安全衛生については、道路、交通（舗装、横断歩道、駐車場）に関

するものが件数としてやや多いが、各項目に分散している。職場環境では、有害な作業環境も問題とされている。

「その他」の項目の中では、更衣室、電話に関するものが多い。

職場、支部レベルの労使の接触（交渉、協議、折衝）および苦情処理の主題は、関西生産性本部で行なった大企業を対象とする調査によれば、やはり、福利厚生、作業環境に関するものが他より多かった。ここの苦情処理（第二段階）もやはり同じ傾向にあるものと考えてよいであろう。

以上のようにみると、さきの第一段階の事例と比較すれば、福利厚生より一般的なものであるものの比重が高く、これに対して第一段階では作業遂行に直接関連したものが多く可能性がある。これは、さきに述べたような、問題の性格により苦情を仕分けする運用からも予想されるところである。

Aの苦情処理の運用は、詳細に検討してきたところによって、協約の適用解釈、苦情の段階的、準司法的処理という原型とは著しく異っている。相違点を念のため示しておく。

第一に、苦情には、協約の適用解釈に当るものがなくはないが、主な内容は日常の不平不満、すなわち作業の遂行、作業環境、福利厚生などをめぐって将来に向けて改善の要望が多い。

第11表 第2段階の苦情提起件数

	昭和43年度	44	45	46	47
勤労関係	101	146	177	267	346
厚生福利関係	207	222	267	623	681
安全衛生関係	161	184	192	275	281
その他	206	164	128	195	321
計	675	716	764	1360	1647

(注) 43年度は組合ニュース(S44.5.6.)による。2支部は中間集計。

ただしその件数は例年あまり多くない。

44年度は『私たちの組合』(S.46.3)

45～47年度組合本部の統計

第二に、将来に向けての改善であるために、懇談、協議により妥当な解決が求められ、労使協議制と融合している

第12表 第2段階の苦情の内容

項目	内容	45~47年度計	
		実数	構成比
勤労関係	勤労賃教育その他	513	13.6
	休日、休暇、週5日制、労働時間、通勤、身上調査、定期採用、人の配置、人間関係、勤務規律、業務機構、労働協約、就業規則、表彰、定年制、提案制度、貯蓄組合給与（定昇）、賞与、年金、退職金、賃金格差、職務手当、その他諸手当 各種教育、各種資格受験、外部講習会	173	4.6
福利厚生関係	給食住宅文体福利厚生その他	49	1.3
	食事内容、給食費、給食設備 住宅、土地、住宅金融制度、住宅積立制度、和悦会（住宅融資） 文休行事、文体施設、設備 福利厚生施設（住宅、独身寮、厚生寮、保養所、理髮所、浴場）、自社製品販売、運動区 域、家族慰安会、生命保険	73	1.9
安全衛生関係	作業衣履職場環境衛生道路・交通その他	524	13.9
	保護具、補修、洗濯、色、型 ガス、騒音、照明、空調、冷暖房、その他環境改善のための設備関係 診療所、健保、健康診断、清掃（ゴミ処理） 道路、交通、通行、舗装、駐車場、その他保安に関するもの	240	6.4
その他	施設・設備その他	631	1.7
	電話、休憩室、更衣室、工事関係、その他業務に直接関係する設備、施設に関するもの 通勤途上の苦情（交通、通行、道路、その他）、社外関係、その他	155	4.1
		21	0.6
		140	3.7
		163	4.3
		177	4.7
		228	6.0
		40	1.1
		367	9.7
		277	7.3
			小計
			17.1



労働組合関係	労働組合に対する苦情	—	—
合計	(労働組合関係を除く)	3,771	100.0

(注) 内容例示は機関誌(昭和45年9月)折込による  
こと。

第三に、この活動は、組合支部執行部を中心として推進され、一般の組合員(および苦情処理委員の一定の部分)は受動的にこの手続に参加しているが、これによって、本部を含む組合内の意思疎通が図られ、とくに、組合下部の問題と要求が上部に伝達されていること。なおこの際には、労使間において段階的な接触はおこなわれない。

第四に、審級制により組合組織が問題を取捨選択してゆく過程で、中央には従業員身分と関連した労働条件、福利厚生などの基本的問題が取り上げられる。審級制には個別苦情を上級審で支持するという運用は、本部レベルではない。支部レベルでも、第一段階と第二段階の問題は必ずしも同一ではないようである。すなわち、同一の問題を段階を追って一貫して処理しているというよりは、問題によって処理段階が仕訳される傾向がある。

この制度は、もともと会社側のイニシャチープで導入されたものであるが、職場問題を平和的に解決することが労使の利益になるという観点から、労組に受入れられ、今日では労組の重要な政策として推進されるようになっていく。昭和四七年度には、第二段階の苦情が一、六〇〇件を超えるが、これは、組合員を大まかに一万人とみて、大会代議員当り一・六件ということになる。第一段階のものも少なくともこれに数倍、職場によっては何十倍にも及ぶ。

この制度の運用によって組合は、広く綿密に問題を拾い上げているといえるであろう。しかし、これで円滑にすべて問題が処理されているとは言えない。前掲の五項目の組合の方針もふれているように、個人苦情が出ない、苦情処理

委員と職制の接触が日常的におこなわれない、問題解決が引き延ばされたり回答どおり実施されなかったりするなどが、これである。また、このほかにも、「一部の支部では、組合側の熱心さに比して、会社側の理解がやや欠けている点がある」（昭和四七年度運動方針）というような指摘もある。問題処理が十全でない理由の一部は、会社側の諸事情にある。管理者の理解や意欲に加えて、管理者の権限や、財政的負担能力の問題もあろう。後者について言えば、組合はその基本姿勢から、財政的負担の過大な場合無理押しをしないが、苦情の内容には、施設の改善等間接的な費用となるような財政負担を伴うものが少なくなく、業績が悪化すると、これらを軒並み否定することになりかねない。そうすると、不平不満が明確にされただけで終わってしまう可能性、さらには不満が蓄積される可能性もないはいえない。

つぎに、職務権限についていえば、管理者の権限は階層間におよその基準があるだけである。一般の下位の管理者は独自に財政負担をする権限もないようである。人事問題については、人事担当部門と協議せずに独自の決定をできないかもしれない。このように、明確な権限が下部に委譲されていないことが従来フォーマルな苦情処理が発展しない原因の一つと考えられてきた。当社もその例外ではないと考えられる。会社の規定によると、苦情処理の第一段階の会社側の管理者である課長の職務権限は、業務運営計画をたて部下を指揮監督して業務を遂行すること、上長の承認の範囲内で所管事項を専行することが主要な内容となっているが、具体的に「上長の承認の範囲」がどうか明確でないのが普通である。また、相模工場の例では、工場長直属の「計画課」が、設備施設の改善、購入に必要な予算を一括して持っているから、製造部各課長は、要望に根拠があると考えても直ちに応ずる訳にはゆかないと考えられる。

最後に個人苦情と関連して制裁委員会の活動についてふれておかなくてはならない。アメリカの苦情処理では、制裁に対する救済が相당한比重を占めると思われる。個人の権利がここでもっとも鋭く争われる。当社の場合、労使協議制、苦情処理と別個に、事業場ごとに表彰委員会および制裁委員会が必要に応じて設置される。制裁委員会には、支部から会社側と同数の委員が出ることになっている。制裁基準はもちろん協約に列挙されている。職場防衛の必要上、事業場内での政治活動は、組合によるもののほかは制裁の対象となる等のことも定められている。制裁の程度も、六段階規定されている。会社側が、制裁する権限をもっているから会社側が原案を提示して組合側の意見を聴くこととなっている。決定権は会社側にあるが、制裁について支部で不服があれば苦情処理手続に移行することになっている。無論、当社の場合も、制裁委員会が開かれることはまれであるが、社外で交通事故の加害者となり刑事上の処分を受けた場合とか、会社の物品の持出などで制裁が行なわれた事例はある。某支部の場合では、制裁委員会では会社原案より軽い制裁に決つたことが多いようである。ここでは、個人の権利が問題とされており、まさにフォーマルな苦情処理および仲裁が機能してもよさそうであるが、協議の延長として処理されてきたと考えられる。

(一) 中労委『労働協約調査』(昭和四五年) およびその解説である矢鍋邦一編著『最近の労働協約』(同年)

付属資料 6 昭和45年度苦情内容

○勤労関係 (158件)

職場レベルの諸問題の処理方式

項目	苦 情 内 容	件数
勤 労	①人事に関するもの (人事交流、人員補充、コミュニケーション)	25
	②業務に関するもの (作業の合理化に関する意見)	20
	③労働時間に関するもの (隔週5日制、勤務時間)	10
	④交替制勤務に関するもの (交替制勤務のあり方、交替制勤務者の処遇)	9
	⑤休暇に関するもの (夏期休暇、休暇のあり方)	10
	⑥通勤に関するもの (通勤交通費、交通災害保障)	7
	⑦残業に関するもの (残業時間数、時間の基準)	6
	⑧組織に関するもの (業務組織の明確化)	5
	⑨表彰に関するもの (永年勤続、皆勤賞等の金額増額)	5
	⑩出張に関するもの (出張旅費、女子の出張)	4
	⑪タイムカードに関するもの (タイムカードの廃止、取扱い)	3
	⑫給与に関するもの (支払日、天引)	2
	⑬身上調査に関するもの (調査結果の活用)	2
	⑭その他	12
	(計)	120
賃 金	①外勤手当	4
	②住宅手当	3
	③扶養手当	3
	④賃金格差 (学歴、男女格差)	3
	⑤職務手当	2
	⑥退職金	2
	⑦休日出勤手当	2
	⑧賞 与	1
	⑨慶 弔 金	1
	⑩残業手当	1
	⑪乗車手当	1
	⑫年末調整	1
	⑬自衛団出勤訓練手当	1
	(計)	25

項目	苦 情 内 容	件数
教 育	①女子社員教育	3
	②社外教育の実施	2
	③大卒の教育	1
	④管理者教育	1
	⑤教育対象者の検討	1
	⑥計画的な教育	1
	⑦一般社員教育	1
	⑧自己啓発	1
	⑨社員登用試験	1
	⑩人間関係	1
	(計)	13

## ○福利厚生関係 (163件)

項目	苦 情 内 容	件数
福 利 厚 生	①浴場に関するもの (設備の完備、扇風機、ヘルスマーター等)	15
	②厚生寮に関するもの (設備の完備)	9
	③保養所に関するもの (新設の要望)	12
	④独身寮に関するもの	10
	⑤理髪所に関するもの (料金、技術)	10
	⑥自社製品販売等に関するもの (割引販売)	8
	⑦運動区域に関するもの (場所の確保)	8
	⑧売店に関するもの (サービス、設備)	7
	⑨ホームヘルプ制度に関するもの (制度の採用、人員の補充)	6
	⑩行事に関するもの	4
	⑪出張者の宿舎に関するもの	2
	⑫その他	7
	(計)	98
住 宅	①社宅に関するもの (入居基準、設備、家賃)	12
	②和悦会に関するもの (融資額、返済額)	5
	③宅地斡旋に関するもの	2
	④積立制度に関するもの	1
	(計)	20

項目	普 情 内 容	件数
文 体	①施設設備に関するもの（体育館、グラウンド、照明）	26
	②文体行事に関するもの（方法、対象、内容）	11
	③文体費用（予算）に関するもの（対外試合、賞品）	6
	④クラブ新設に関するもの	2
	(計)	45

○ 安全衛生関係

項目	普 情 内 容	件数
作 業 衣 装	①洗濯に関するもの（仕上日数、仕上げ具合）	14
	②デザインに関するもの	7
	③靴、靴下等の貸与に関するもの	5
	④補修に関するもの（仕上げ日数、仕上げ具合）	4
	⑤サイズに関するもの	4
	⑥貸与数に関するもの	4
	⑦生地に関するもの	3
	⑧その他	1
	(計)	42

職 場 環 境	①ガス、粉じんに関するもの	9
	②冷暖房設備に関するもの	5
	③緑化に関するもの	3
	④室内改善に関するもの	3
	⑤照明に関するもの	3
	⑥騒音に関するもの	1
	⑦その他	2
	(計)	26

衛 生	①診療所に関するもの（設備、医師）	17
	②清掃、ゴミ処理に関するもの	12
	③便所に関するもの（修理、新設）	8
	④予防接種に関するもの	4
	⑤集団検診に関するもの	2
	⑥その他	4
	(計)	47

項目	苦 情 内 容	件数
道路・交通	①道路整備に関するもの（舗装・横断歩道）	24
	②駐車場に関するもの（場所の確保）	14
	③交通整理に関するもの（速度制限、通路）	8
	④その他（街灯、通用門）	10
	(計)	56
○ その他 (84件)		
項目	苦 情 内 容	件数
施設・設備	①更衣室に関するもの（スペース、照明、換気）	20
	②電話に関するもの（市外電話の設置）	12
	③その他	35
	(計)	67
その他		17

備考 支部から本部に報告された苦情を同一内容のものにつき1件と数えたもの

## 六 人事管理政策

すでに述べたように、昭和二三～二七年かけて会社は産別の影響下にあった労組に強硬な立場をとり、組合内の民主化運動とあいまって、労使の基本的関係の変更に成功した。その過程で、会社は苦情処理制度を定着させようとしたし、また、いくつかのアメリカ的労務管理技法を導入した。MTP、TWIの定型訓練の開始（昭和二六年）、提案制度の導入（昭和二七年一月、阪神工場）、モラール・サーベイの実施（昭和二九～三〇年）がこれである。社史は、これらは、いずれも職場における人間関係を重視し、「従業員の主体的満足を図ると共にその自発的な協力態度を築こうとするものである」と述べている。定型訓練についても、作業方法を改善し末端から生産性を高めることよりも、TWIのJ R（人の扱い方）にみられる、従業員を個人として取扱う原則のもつ人間関係の側面が重視されたと思われる。この訓練を普及す

ることにより、新たな関係にもとづき職場秩序を、管理の末端から確立しようとしたのである。この方針は、その後、当社が重視している管理者、監督者教育の中で引き継がれているとみてよからう。

その後、上記のような諸施策に加えて、他の人間関係論的な背景をもっと思われる諸制度（社内報、自己申告制度等）が導入された。そのうち、自己申告制度は苦情処理と関連している。当社では現在「身上調査票」を二年に一回、全従業員から管理者を経て人事担当課に提出させている。これには、担当している仕事の内容、異動についての希望、自分で勉強していること、研修の希望、苦情・意見が、通常の身上調査事項のほかに記入されることになっている。東京の例では、この書類が提出されると、管理者が従業員と面接して、意見の交換と指導をおこなっている。人事部門では、これによってたとえほどのような自己啓発の教育が必要であるかが解るし、人事異動にあたって個人の希望を考慮できるようになっている。異動についていえば、本人の意欲のある分野で能力が発揮されるという観点に立ちつつ、その資格の有無が判断され、人事異動計画の中で処理されることになる。

他の企業におけると同様、工場ではQCサークルが活動している。相模工場では昭和四〇年ごろから自主的サークルが結成され、ほど八〇サークルが出来、現在では事実上全員加入しており、サークル・リーダーには班長クラスの者になっていることが多い。会社は、最近この自発的な動きを組織するためこの工場につきK・J（川喜田二郎氏）法による全員参加的な管理の実験をおこなっている。

また、公式に制度化されている訳ではないが、目標管理的な考え方も推進されようとしている。たとえば、東京支部の苦情処理（昭和四七年度）の中で、社員教育の方針に関する質問に対し「教育の基本はあくまで自己啓発とOJTにある。……OJTについては、いわゆる目標管理的な考え方を導入して、各人に対し何が求められているかを明



確にし、自己啓発目標を設定できるように内部体制の整備に努力したい。当面、身上調査実施時の面接（にあたり）目標管理的な体制の整備をはかっていきたい。」と回答している。

提案制度については、現在も工場で継続して実施されている。相模工場では強調月間を設けて会社が奨励していることもあって、年間三〇〇件程度の提案があるという。同工場の四七年度苦情処理では、この制度につき四件の要望が出ていたが、いずれもこの制度を推進してゆく意図を示すものであった。会社側も、「実質的に経営に寄与するための自由な意見表明の場を提供するものであり」：「常にマンネリ化、形骸化、ということのならないようお互に努力しなければならぬ……」と回答している。

上記のような人間関係を重視する諸政策について、労働組合は、経営参画意識の高揚は望ましいものとして受け取っており、協力（たとえば提案制度）または放任（たとえばQCサークル）しており、労働強化等の弊害が起れば苦情として処理する建前をとっている。

人間関係の側面の重視は、この会社の人事管理政策の特色とみなされよう。これはまた、協力的関係によってより労働生産性の改善を目指していると考えられる。もっとも、最近の中経協における人事部の方針説明からみると、人事の基本政策は、人間関係のみでなく直接的に人員数の抑制、現有人員の有効活用、そのための人事交流と教育訓練の充実等、労働力の有効活用に向けられている。

また、昭和四四年から職務手当が導入されている。職務中心の政策が系統的に追求されるようになったことは、この企業の人事政策にとってはやや新しいことであった。後述するように、各個職場での仕事の配分と個人能人の複雑な関連が明らかになったし、この手法を徹底しようとするれば、昇進、訓練配置などの管理との関係も問題とならざる

を得ない。

会社の人事管理は、本社のスタッフ部門である人事部が中心となっておこなわれている。現在、人事部には人事課（採用、異動、給与等）、厚生課（福利厚生）、労政課（組合との接触等）がおかれていて、部長は取締役である。関係職員は本社で約六〇名、全体で計約三〇〇名である。組織上特異な点はないが充実した人員配置をおこなっているとみてよいであろう。これは、組合との専門的協議にあたって、原案提示側としての役割を果たすために不可欠なことである。

## 七 中間的要約

前項までに、職場問題と関連して当社の労使の集団的関係について概観した。協約でいえば、債務的部分および組織的部分を、労使関係の実体的ルールではなく手続的ルールをとりあげた。個別的、実体的側面に入る前に、要約しておく。

当社の労使関係は、日本全体の労使の対抗関係を反映しつつ、昭和二三〜二七年を中心に確定して行った。激動期であり、産別系指導部のもとにおける労使関係は短期間でもあったがその後と対照的であった。企業の様を越えた活動、階級闘争的職場闘争、労働者支配を指向する経営協議会など。民同派は従業員としての雇用の安定と労働条件の向上を求める組合員の意見を背景として登場し、反対勢力を駆逐して行った。会社は、その存立を賭けるものとして強硬な秩序回復をおこなう一方、従業員とのコミュニケーションを良くし、その要求に対応する柔軟な態度をとった。客観的条件もそれを可能とし、協力的関係が成立した。

当社の労使関係に特有な苦情処理制度は、会社側のこの態度をうけて導入され、労使の信頼関係が深まるとともに、協約の適用解釈という枠を越えて機能するようになった。会社にとっては、不平不満を把握し処理する労務管理の一環として、組合にとっては、職場を明るくする対話活動として位置づけられた。

この苦情処理は、A労連の単一化による中央集権化の結果、一般組合員の組合活動に対する参加の機会として、あるいは、組織内の下から上へのコミュニケーションとして、重要性を加えている。

組合組織についていえば、一万人を超える巨大組織であることもあって、代議制がとられているが、支部大会代議員、支部委員が支部、本部執行部を支える地位にある。ところで、この層は、会社勤続数年以上の、役付層や中堅従業員で業務上も重要な責任を担っており、組合と会社との協力的関係を維持する基礎となっていると考えられる。組合活動の面ではこの人々は苦情処理の第一次担当者である。

会社・組合間の協力的関係は、労使協議の尊重によくあらわれている。労働協約は、経営、人事に関する会社の権限を確認した上で経営から労働条件にわたる多様な問題について、種々の程度の協議を行うことを定めている。また、この二〇年間に協議事項が拡大し、協議の程度が深化する傾向がみられ、組合も、このところ経営それ自身について発言する姿勢をとっている。労働条件の細目など、職場問題の基本的な部分で会社全般に関連するものは、苦情処理手続の中で専門委員会に提起されたものを含め、労使の協力的雰囲気の中で中央で処理されている。当社の協約の場合も、労働条件等の規範の細目を具体的に設けず、それを労使協議に譲っているから、この部分は協議か苦情処理で埋めてゆかなくてはならない。

さて、Aの苦情処理制度は、手続が積極的に機能するように組立てられているが、大企業一般のものと大差はな

い。実際の運用は、公式制度と異り極めて弾力的に—法律的にはなく—運営されている。支部執行部が中心となって計画し、下部と懇談し、第二段階の折衝をおこない大部分の問題を処理している。基本的、一般的なもの、すなわち従業員身分と関連したものは、中央の専門委員会の協議に移行する。このような運用がなされるのは、協約の適用解釈ではなく、日常的な従業員の不平不満の処理という性格をもつためである。

課長、苦情処理委員（支部委員、大会代議員）の間で処理される問題と、事業所人事担当課長、支部長の間で処理される問題の種類は必ずしも同じではなく、前者では課内の作業の実施に関連したものが多くと予想される。第二段階でも多様な問題が扱われるが、そのうち件数の多いものは、福利厚生や職場環境に関するものであって、主として企業レベル、事業所レベルの問題である。

苦情処理は組合が熱心に推進することによって尨大な件数に及ぶが、すべて円滑である訳ではない。日常的な課長と委員の間で接触が不十分であるが、これは、個別職場で組合と管理者の関係が不明確であることと対応している。個人苦情は、ほとんど出ないし、これを促進するには公式手続でなくインフォーマルな方法にららざるを得ない。会社側の権限のあり方や、予算の制約から、苦情の提起に迅速、的確な反応があるとは限らない。

以上の要約を、はしがきと対比してみると、苦情処理の発展した当社の場合も、協約の適用解釈が例外である結果、職場問題の処理方式は、大企業全般の傾向と一致していることは明らかである。この一般の傾向の中で他の労働組合があまり手掛けていない一般組合員の不満を組合が組織的にとり上げ、中央における専門委員会がさまざまな専門的問題を取扱って、いずれも、平和的協議をおこなってきたことは、職場問題の処理に関する当社の協力的性格を代表しているといえる。そこで、このような協力的関係の中で、個別の職場問題がどのように処理され、あるいは処

理され難いかを明らかにしなくてはならない。職務の自覚と責任の自覚が同様に出来ていない状態では、

「これは私の責任ではない、それはあなたの責任だ」といふこと、この種の自覚の欠如は、職務の自覚と責任の自覚の

差が大きい場合には、その差が職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している

差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。

且つ、職務の自覚と責任の自覚の差の大きさを示している。この差の大きさを示している。この差の大きさを示している。