

職場レベルの諸問題の処理方式(承前) : 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)

20

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

91

(発行年 / Year)

1974-02-15

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007296>

職場レベルの諸問題の処理方式（承前）

——協力的労使関係の事例——

嶺

学

目次

はしがき

- 一 基本関係の成立
- 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 中間的要約（以上前号）
- 八 賃金改訂と配分（以下本号）
- 九 賃金体係
- 一〇 賞与と配分
- 一一 労働時間と勤務

職場レベルの諸問題の処理方式

一二 福利厚生

一三 教育訓練

一四 要員問題と配置転換

一五 むすび

八 賃金改訂と配分

賃金水準は、従業員Ⅱ組合員の全体に係り、直接的には職場問題の範囲に入らないかもしれない。しかし、水準の改訂は直ちに配分や賃金体系と関連しているし、A社でも職場の一般組合員のもっとも大きな関心事であるから、その要求と組合全体の要求との関連を明らかにしてはならない。組合執行部が組合員に受け容れられるような交渉に成功しなければ、執行部への信頼が失なわれて、職場固有の問題について組合が関与することは困難になるであろう。賃金に関する不満が蓄積されてゆけば、協力的関係が崩れ、職場問題の処理も平穩裡に行なわれなくなる可能性もある。さらに賃上げの影響を吸収するための経営の政策は、後にみるように各種の職場問題を派生させている。このような訳で、賃金水準と賃上げについてもふれておくことが必要である。

当社の賃金水準は、大企業の中でも上位にあり、組合ニュースは第13表のようなモデル賃金の対比表を載せている。組合によれば、昭和四七年初任給（基準内賃金）は、高校卒男子で四万九五〇〇円、大学卒男子で六万円であったが、これは全国平均を一万円程度上回るものである。また、当社の賞与の水準も高いから、賞与が伸び悩んだ昭和四六年でも、年収は化労研（化学産業労組調査研究会）調査でも、著名な巨大企業のうち上位にある。このように、この企業の賃金水準は高いが、もちろん、従業員Ⅱ組合員はこれで満足している訳ではなく、組合の活動として

も賃上げにもっとも期待している。若い年齢層が圧倒的な相模工場の場合にもこのことが当てはまる(第5図)。

第13表 昭和46年モデル賃金

高 校 卒 男 子				
年令	扶養	入社 年度	A	東商
(才) 18	(人) 0	S. 46	(千円) 42.5	(千円) 38.3
20	0	44	45.8	43.0
22	0	42	50.2	48.0
23	0	41	51.9	—
25	0	39	57.5	55.7
27	1	37	74.2	65.6
30	2	34	82.6	79.6
35	3	29	101.2	94.7

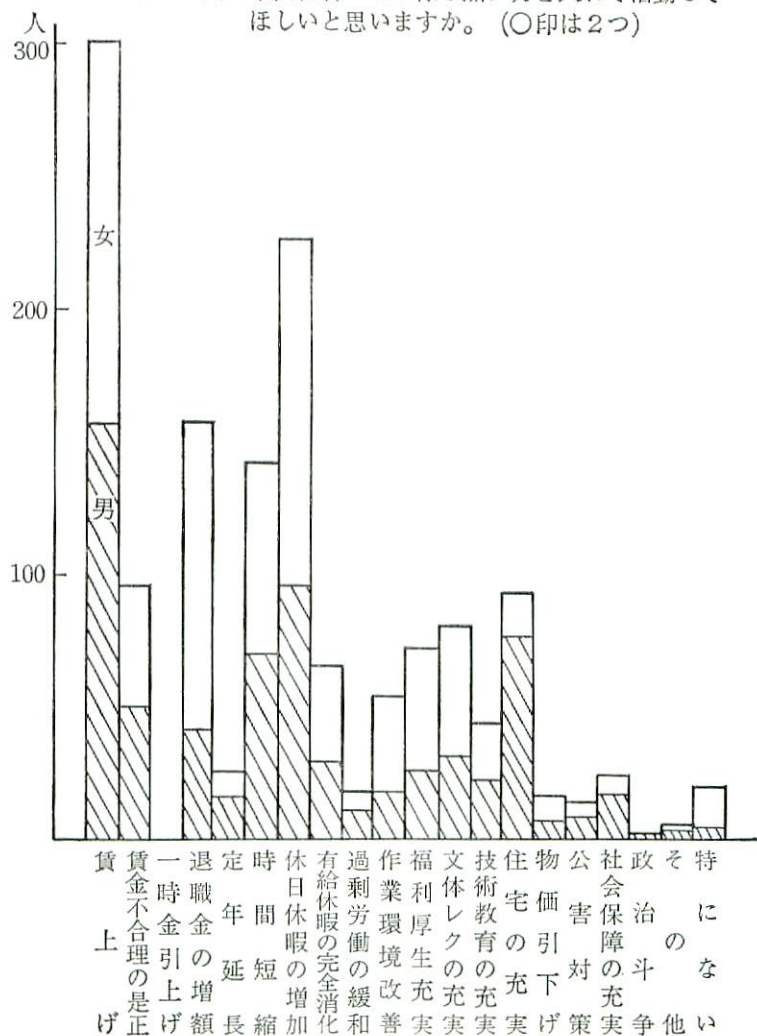
(注) 1 東京商工会議所1971年モデル賃金、製造業、1,000人以上、首都圏と対比
2 入社年度は学校卒業と同時に入社した場合の年度

賃金改訂の交渉は、毎春中経協の場で、すなわち争議行為を背景とせずに行なわれ、これが慣行化しているが、この図と同じ調査では、この穏健な賃金交渉に対して批判的な意見も回答の四分の一を占めている。しかし、裏から言えば、大多数の組合員は、執行部の態度を支持していることになる。

単一化以前の機関誌には次のように論じられている。「要求額は組合員にも納得されるものであるとともにまた交渉の相手方である経営者にも理解でき、少々無理をしても組合の要求を受け入れざるを得ないようなある程度合理的なものでなければならないと考えている。」「信用のできる要求、信用のできる妥結、これがA労連の進み方なのである」(昭和四三年四月)。この立場は、その後も一貫していると考えてよいであろう。要求と妥結額の推移は第14表のとおりで、昭和四三～四六年には全く一致している。どのような要求が「経営者にとっても理解できる」かは、もちろん問題である。ここ数年の要求根拠では、業界の動向や企業の経営状態も他の要素とともに勘案されたことになっているが、他の賃金交渉で一般に重視されているように世間相場も組合の報道によると交渉過程で金額決定に影響を及ぼしている。

多数の同業会社が同じ地区に集中しているという事情や、関係労組が、関西地区の同業の労組連絡体(約三〇組

才 5 図 今後組合にどの様な点に力を入れて活動してほしいと思いますか。(○印は2つ)



(注) 相模支部 (昭和47年7月) N=778

第14表 賃上げの状況

	要求	妥結	同業大手 8社平均
昭和43年度	5,000	5,000	5070
44	7,600	7,600	7350
45	9,200	9,200	9930
46	12,500	12,500	12017
47	13,500	12,700	12547
48	17,600	16,500	

おり、賃上げの傾向について或程度見通しがついた時期であり、金額が具体的に参照されるよりは、前年との高低が問題となっているようである。

上記の点と関連して、漠然としたものであれ、世間相場―前年妥結額にくらべてどうか程度のもの―を無視することとは信頼関係を危くするものであるという認識が、Aの労使にあることが注目される。たとえば交渉が難行し、要求と妥結にずれの出た昭和四七年の交渉には次のようなやりとりがある。「組合。（組合は）終始、労使の信頼関係の上に立って、話しあいの中で問題の解決をはかってきたし、今後もこの姿勢はつらぬいていきたいと考える。この点についても十分勘案願ひ（要求どおりの金額を示して欲しい）」「会社。会社としても、組合がいわれた労使の信頼関

合）を組織していることから、春の賃上げの時期には労使それぞれに情報交換がおこなわれて、結果的に類似した妥結額になっている。しかし、当社は、同業者間の賃上げ額の比較では、ブライス・リーダーに近いから、同業他社の妥結金額は参照できず、他の一般的世間相場の動向が、交渉過程で参照されているようである。組合員向けニュースに掲げられたところでは、四六年、四七年の場合、交渉過程で次のように主張されている。

昭和四六年の場合 会社側が、家電、味の素、鉄鋼の回答が渋いことを指摘
昭和四七年の場合 組合員が鉄鋼等の回答が前年を上回っていると主張

また、妥結の時期をみると、四六年の場合、化学大手、鉄鋼の後で、電機、私鉄の前となっており、四七年の場合、鉄鋼の後で電機とは同時、私鉄の前となつて

係については、今後ともたいせつにしていきたい。また、それは過去の実績をみれば明らかなことだと思う。」
 要求額と妥結額が一致または近似してきた理由としては、上述のように、組合が会社の業績と見通しを考慮して現実的な要求を出していることと、労使協力関係への配慮のほか、配分の内容が相当部分事前に専門委員会で合意に達しており、これに基本給改訂の前年の実績を勘案すると、実際上交渉すべき金額の幅はかなり小さいことがあげられる。組合要求は、次のような形式でおこなわれる。

昭和四七年度 定期昇給を含む給与増額（要求）

組合員一人平均一万三五〇〇円

一 定期昇給は、賃金調査委員会の結論に基づき、実施すること

二 一律一五〇〇円、ならびに現基本給の三％を増額すること

三 職務手当の源資を一人当たり五五〇〇円増額すること（ただし、職級進級に要する源資は別とする）

四 扶養手当は、妻以外の扶養親族二人まで一人につき二〇〇〇円、三人目以降一人につき一五〇〇円に増額すること

五 その他、賃金調査委員会の結論に基づく補正を実施す

昭和四八年度 定期昇給を含む給与増額（要求）

組合員一人平均一万七六〇〇円

一 配分

配分は、賃金増額要求の妥結後中央経協において慎重に検討協議する。

定期昇給およびこれに伴う補正、扶養手当の増額、住宅手当の増額は、賃金調査委員会の結論に基づき実施すること

二 実施期日 四月二五日分給料より

三 要求提出日 三月二二日

ること

(実施期日)

四月二五分給料から

(要求提出日)

三月二二日

四八年はその後、中央経営協議会の場の団体交渉で組合員一人当たり一万六五〇〇円の金額について合意に達し、組合は即刻次の配分案を提示した。

一 定期昇給は、補正を含め実施すること

二 基本給一律二〇〇円および三%の引上

三 職務手当一人当たり六〇〇円増額(職級進級源資を

除く)

すなわち、要求は定昇込みの一人平均引上額であるが、四七年度の場合では、配分の大部分を指定していることになる。このうち、定期昇給、補正、手当の増額については、事前に専門委員会で了解がついている。四八年度の場合には、専門委員会で了解している部分以外は妥結後協議で、それまでは不確定な部分が多かった。要求金額が増加したため、職務手当、基本給定額部分、同定率部分の割振りが組合にとっても微妙なものとなったためであろう。賃上げ額の配分結果は第15表のとおりで、四四―四七年についてみれば、その方式はおおむね安定していた。したがって配分の方式を大きく変更するのではない限り、交渉により決定する金額幅は小さいことになる。

配分に関しては、専門委員会の事前の了解がこの企業の特徴である。四七年の要求の場合では組合の要求で配分の大部分が指定されているものの、個人にとってこれで賃金がいくらになるか、計算することが困難である。これは定

-
- 四 扶養手当、妻を八〇〇〇円とする
 - 五 賃金調査委員会の結論により住宅手当を増額
 - 六 その他の増額

第15表 賃上げ額の配分の推移

(円)

	44年	45年	46年	47年	48年
定期昇給	1,950	1,950	1,950	2,050	2,230
定期昇給に伴う補正	—	—	85	10	—
一律増額 定額分	1,450	1,300	1,500	1,500	2,000
(基本給)	(3.5%)	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)
定率分	1,335	1,334	1,442	1,582	1,783
職務手当増額	2,050	3,000	5,030	4,600	5,900
職務手当の職級進級源資	—	120	255	456	500
諸手当の増額	(住宅手当) 430	(扶養手当) 831	(住宅手当) 530	(扶養手当) 794	(扶養) 1,375 (住宅) 717
その他	(補正) 385	(補正) 665	(補正) 1,708	(補正) 1,708	(補正) 1,995
計	7,600	9,200	12,500	12,700	16,500

職場レベルの諸問題の処理方式

(注) —はゼロまたは公表されていないもの

期昇給に査定部分があること、職務手当の金額が職級ごとにいくらになるか不明なこと、補正が具体的にどうなるか明らかでないことなどによるものである。例年の交渉経過では、一人当たり金額が組合の要求と同一または類似した金額に決まったあと、同じ経協の場で会社側が配分を明らかにし、組合側は質問によりその詳細を確認している。これは、協議よりは報告に近い雰囲気で行なわれている。もっとも、組合の配分に関する要求（具体的金額表示をとらないもの）がある際もおおむねこれを会社側が受け入れている。このようにして、配分の詳細が明らかになるが、この段階でもなお個人の賃金は査定部分などがあるから、具体的な金額は支払を受けてからしか解らないことになる。もっともその幅は次項に述べるように、必ずしも大きくない。

Aの賃金改訂交渉では、要求の決定から妥結にいたるまで、中央執行部中心におこなわれ、その点では、個別職場の要求——仕事の遂行に伴うものが当然反映されよう——を積上げる方法をとっていない。しかし、執行部は組合員Ⅱ従業員の世間相場に対する関心や生活実感に伴う要求を推測し、その支持が得られるよう

に要求し交渉をまとめてきた。この方式は、職場ではなく、まず従業員全体の利益を代弁するものとして執行部が行動しているといえよう。要求から妥結までは、会社と従業員の信頼関係——闘争・対立の防止——を強調しつつ、全般の傾向を参照しておこなわれてきた。会社もこれを容認してきた。配分のうちかなりの部分が専門委員会で決定されるのが特徴である。組合は——職場、支部から上ってくる要望を、幹部の判断で協議にもち込んでおり、これまで仕事に関連したものもとり上げてきた。職場の要望が間接的に反映していることは否定できないが、ここでも中央の指導性がつよいと言えよう。平均引上額の決定まで組合は交渉的な姿勢で臨むが、配分については——専門委員会の決定を尊重のうえ——会社の提示をほとんどそのまま受け入れてきた。組合は、支部、職場、個人間の多様な——しばしば矛盾した——賃金格差に関する要求を自ら調整するよりは、注文を付けた上、昇給考課も含め会社にならせてきたといえよう。

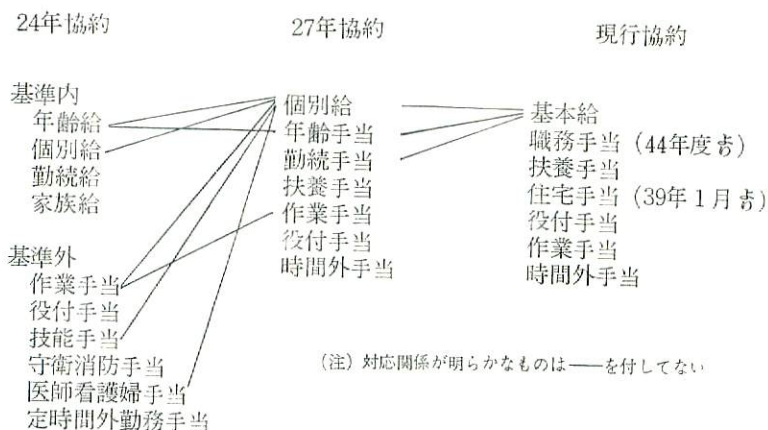
九 賃金体系

(一) 経過と組合の態度

当社の戦後の賃金体系は、大企業における一般的傾向と並行した動きをして今日に至っている。社史によると、戦後、多様な生活給の手当から成り立っていた当社の賃金は、昭和二年二月電産型（年齢給、家族給、勤続給および能力給）として整備された。しかし、当時二五％を占めるにすぎなかった能力給部分（第六図の個別給であろう）は二六年には六〇％に増大したと述べられている。

二四年協約（二月締結）によると、「会社は組合員の能率、技能及び勤怠等を考慮し、原則として毎年四月に昇給を

才 6 図 賃金構成項目の推移



職場レベルの諸問題の処理方式

行う。会社は昇給その他個別的査定を行うに当たっては、予め連合会と協議してその了解を得た査定基準に基いて実施する」ことになっており、定期昇給が制度化され、組合の関与についても規定された。その後、二六年一〇月のベース・アップ交渉を機会に賃金体系の変更がおこなわれ、社史は「ここに戦後の生活給体系を清算することになった」と評価している。電産型の生活給体系の清算が、当社労使間の基本関係の成立と平行して起っていることが注目されるべきであろう。二六年の制度変更にあたって、会社側は年齢給、勤続給を廃止して個別給に繰入れ、個別給を労働の質と量に応じたものに近づけることを主張し、結果的には年齢給の基本部分の個別給繰入れが行なわれ残された部分の名称も変った。そのほか、職種技能に関する手当も個別給に繰入れられた。これについて組合史は、それまでの制度を継承する一方、個別給部分が増加したため、「職務の価値と出来栄に応ずる賃金制度への移行の素地を作った」と評価している。すなわち、組合側が制度変化についてより慎重であったとはいえ、「合理的」賃金制度のイメージは一致していた。具体的には、基本給部分を増大し、定期昇給の運用によって、その方

向に接近できると、当時労使が考えていたのである。

その後、定期昇給制の運用が年功的に過ぎるといふ見地から、基本給部分が昭和三五年に「職能等級制」に改められた。「これは全従業員を「職種」によって三つの系列に分ち、それぞれ職務能力に基いて進級並びに昇給の運営を行なおうとするもの」であつた（社史五三一ページ）。しかしこの制度についても再び年功的であるという批判が出て、「職務手当」が採用され（昭和四四年四月）、賃上額の配分からもうかがわれるように、この手当の比重が漸次高まり、基準内賃金に占める割合は昭和四五年の八%から四七年の一八%になっている。

以上のように、賃金体系は生活給的なものから、仕事と能力を中心としたものに漸次移行しているが、組合は、この両面を代表する意見の調整に追われて、仕事と能力に重点をおきつつ、生活給的要素も或程度配慮するような政策をとってきた。前者については、昭和四四年度運動方針の中で、「職務手当の新設は、いいかえれば職務給の一部導入ですが、これは昭和三五年の職能給化以来一〇年目の画期的な改正であります。私たちの組合は長年「仕事に見合う賃金」を要望してきましたが、いよいよその緒についたといえます」（傍点筆者）と述べられている。しかし、後者についても職務手当の検討の中で「賃金は私たちの生活そのものである」（組合ニュース昭和四三年十一月六日）のような主張がみられる。

職務手当が導入される前の昭和四二年一月のA労連の調査（数え年三〇才以下の組合員七三七名）によると、賃金体系に対するこの層の考え方は第16表のとおりで、設問に誘導されているかもしれないが、同じ仕事をしても年齢が高まれば賃金が高まる方がよいという意見が多かった。この調査の解説には「当初の予想では若い人はもっと職務給を望んでいるだろうと考えられていました」とある（昭和四三年四月機関誌）。また、しばしば引用している、

第16表 「あなたは、仕事と賃金の関係についてどのように考えますか。」

	男女計	男
計	100	100
1 同じ仕事をしている限り、年齢に関係なく同じ賃金にすべきであり、年をとったとき賃金が上らなくても止むを得ない 〔職務給型〕	4.5	5
2 同じ仕事をしていても、年齢が増せば賃金は上る方がよい、そのためには若いときの賃金は多少低くてもやむを得ない 〔年功型〕	37	36
3 同じ仕事をしている限り、年齢に関係なく同じ賃金にすべきであるが、年齢によってある程度の差はつけた方がよい 〔混合型〕	56	57
〔無回答〕	2.5	2

職場レベルの諸問題の処理方式

(注) 1 A 労連42年11月調査、数え年30才以下

2 []内は組合の解説による

第17表 「現在あなたのもらっている給与をあなたの仕事や成果にくらべてどう思いますか。」

回	答	比 率
計		100.0 (773)
	適当である	8.4
	まあまあ適当である	28.8
	わからない	33.2
	やや不適当である	21.0
	不適当である	8.5

(注) 相模支部 昭和47年7月

相模支部の（調査職務手当導入後約四年）では、現在の賃金制度に満足している者、不満な者が相半ばしている。一般組合員の中には、平均的には仕事に見合った賃金に徹底することに対する危惧が続いているとみるべきであろう。これは、相対的に若い年齢層も、仕事に見合う賃金という方向に同意しつつも、基本給と定昇がもつ、従業員としての生活保障的な役割をなお評価していることを示すものである（第17表）。

そこで、従業員としての生活保障的な面については組合本部

は、次のような点で活動を行なってきた。

基本給については、賃上げの配分において定額と定率を組み合わせ、若年層と中高年齢層のバランスを保とうとしているとみられること、これに伴い昇給の頭打ちの緩和を図っていることがあげられる。後者については予め制度の説明が必要である。すなわち、基本給の「職能等級」ごとに「限度基本給」および「限度年齢」が設けられ、昇給基準はこの二つの限度の両方を超えると段階的に低下することになっている。具体的には、第18表のとおりである。職場の中堅になっていくものがこの二つの限界に達し不利な扱いになっているというケースがあることを昭和四七年賃金改訂にあたり組合が指摘して頭打ちの改善を図った。もっとも限度基本給は例年一般の基本給の定額、定率で引上げられている。

そのほか、生活給の手当である、住宅手当および扶養手当が、ここ数年の物価騰貴の中で、何回か改訂されている。具体的には第19表のとおりで、いずれも専門委員会で結論に達している。なお、住宅手当は、表の基本額のほか家賃負担の多い者について、最高限度内で加算されており、また、最高限度は東京都のみについてやや高く、各職場のおかれている地域的な実情が反映される仕組みになっている。

(二) 基本給と昇給考課

基本給部分は、「職能等級制」によっているが、年功的に過ぎるという批判があったことは既に述べた。職務手当の比重は高まったものの、賃金構成の一部に過ぎないから、仕事の量、質、職務能力との対応という基本給をめぐる面の問題は依然持ち越されてきた。すなわち第一に、「職能等級制」は、ABCの三系列別に従業員を級別するよう組み立てられてたが、系列区分は実質上、男、女、特殊勤務者であった。そのためまず男女間のバランスが適切で

第18表 基本給昇給基準
(A系列)

職能 等級	昇 基 準 額	限 基 本 給	限 度 年 齢	限度基本給及び限度年齢に達した後の昇給基準額		
				3年 間	次の7年間	それ以降
	(円)	(円)	(才)	(円)	(円)	(円)
1	750	—	—	—	—	—
2	850	—	—	—	—	—
3	950	56,400	42	700	600	500
4	1,100	63,000	42	800	650	550
5	1,250	70,300	45	900	750	650
6	1,450	77,000	45	1,050	900	750
7	1,700	84,300	48	1,200	1,000	—
8	2,000	91,300	48	1,400	1,200	—
9	2,300	105,300	52	1,600	1,400	—
10	2,600	118,500	52	1,800	1,600	—
11	3,000	131,800	52	2,100	1,800	—
12	3,500	145,300	52	2,400	2,100	—
13	4,000	171,500	52	2,800	2,400	—

(B系列)

職能 等級	昇 基 準 額	限 基 本 給	限 度 年 齢	限度基本給及び限度年齢に達した後の昇給基準額		
				3年 間	次の7年間	それ以降
	(円)	(円)	(才)	(円)	(円)	(円)
1	550	—	—	—	—	—
2	650	—	—	—	—	—
3	750	48,700	38	550	450	400
4	850	52,000	38	600	500	450
5	1,050	56,500	42	750	650	550
6	1,250	60,000	42	900	750	650
7	1,450	63,400	42	1,050	900	750

(C系列)

職能 等級	昇 基 準 額	限 基 本 給	限 度 年 齢	限度基本給及び限度年齢に達した後の昇給基準額		
				3年 間	次の7年間	それ以降
	(円)					
1	550	A系列及びB系列を参考にして適宜決定する。				
2	650					
3	750					
4	850					
5	950					
6	1,100					
7	1,250					
8	1,450					
9	1,700					
10	2,000					

(注) 1 昭和45年3月27日付労働協約書。限度昇給額はその後改訂。
2 47年度より昇給基準額を1.5倍としB列に8級を加えた

あるかどうかが問題となる。同等の仕事に関して女子の昇給額や水準が低いこと、および等級の昇進に限度があるこ

第19表 生活手当の改訂経過

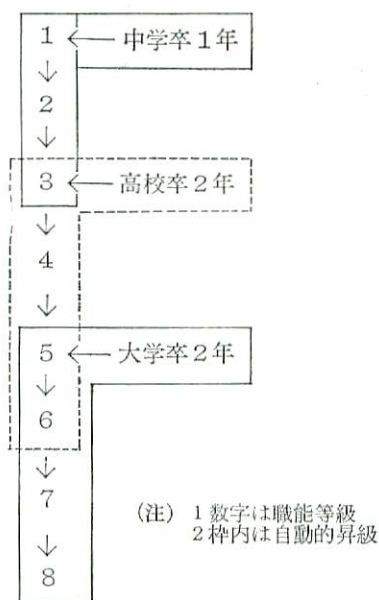
年次	住宅手当 (世帯主基本額)	扶養手当 (妻)
44年度	(1,000) ↓ 2,000	(3,000) ↓ 5,000
45	—	—
46	3,000	—
47	—	—
48	5,000	8,000

がおこなわれた。しかし、中学卒四年で高校卒初任給、高校卒五年で大学卒初任給であるから、企業内経験年数が就学年数より低い評価になっており、なお不満を残す可能性はある。この種の是正は、社会一般の賃金の実態を参照しておこなわれてきたようで、それなりに基準が明確であり、一つの是正の次に他の是正が必要となる矛盾を含みつつも（第20表）、賃金調査委員会で、一般組合員の意見を反映させながら、結論に達することができた。

一方、組合本部によれば、この制度では、「職掌」区分がないため、研究、技術などの能力ある者の処遇が不十分となり、頭脳流出を招くことが一つの欠点である。

才 7 図 職能等級の関連

A (男)



に幅をつけるが、その幅が狭すぎると受取っているようである。また、第7図に示したように、入社後の一〇年程度は、職能等級の進級が自動的であるとすれば、基本給もおおむね勤続年数に対応したものとなる。一方、この年限を超えると研究技術の分野に限らず上位の職務の数が限られているために、能力があっても職務上の昇進ができず、これが、職能等級の進級の支障となっているという、組合本部の判断がある。これらの点について、昭和四六、四七年の賃金調査委員会では、次のようなやりとりがあったと組合ニュースは報じている。

「組合：現在の職能等級制度の運営が画一的、年功中心に行なわれているらしいがある。今後職務能力に基づいた運営を要望する。」「会社：多少画一的な面もあるが、若干ふるいわけはやっている。従って一〇年以上たてば、個人差は出てきている……ひとつの方法として職能等級と職務手当の職級との関係に基づいて運営することを考えてい

以上は、系列の設定とその中の昇給基準に関するものであったが、組合本部によれば第二の問題は昇給の運用に個人の能力や業績を十分に反映させることが困難な点である。賃金改訂にあたって定率、定額による基本給の引上部分が定昇によるより大きい(第15表)し、また定昇についても各等級ごとの昇給基準額の下

第20表 基本給補正措置の推移

職場レベルの諸問題の処理方式

昭和43年度

- 1 高卒3年, 6年, 中学卒5年, 9年の者を対象に是正
- 2 42年度初任給を抑えたため, 41年度入社者と均衡を保つ
- 3 個別に著しく不均衡な者の是正

昭和44年度

- 1 前年度2と同趣旨
- 2 前年度3と同じ
- 3 A系列6, 7, 8級の歪是正

昭和45年度

- 1 高卒女子入社年次36年以降の者につき通減的に補正
- 2 43年度2と同趣旨
- 3 43年度3と同じ
- 4 A系列5級以上の者

昭和46年度

- 1 A系列6級以下, B系列5級以下について, 層別に補正
- 2 43年度2と同じ
- 3 43年度3と同じ

昭和47年度

- 1 勤続の短い中学卒, 高卒間(男子)男女間の是正, 男子中だるみ是正
- 2 43年度2と同じ
- 3 43年度3と同じ

る」(昭和四七年三月七日)。会社のこの案は、人事考課の整理の方向を示しているが、結局、男女別に昇給基準を設ける方式——年功的賃金管理の典型的なもの——の中では、仕事と能力に応じた賃金に近づけることが困難であるであることを示しているように思われる。

一定昇制の運用で、仕事や能力を反映させようとするれば、個人の昇給の基礎となる人事考課の方式が問題となる。実際、ここ二、三年人事考課の方式および結果の扱いが問題となった。組合中央では、組合員の意見が対立することから、従来、賃金は個人の秘密というやゝ特異な態度をとってきた。組合のこの態度は、主として、人事考課による昇給に関したものであろう。

組合の個人苦情を取り上げてゆこうとする方針と、ガラス張りにすればかえって不満がでる

という判断とは、矛盾をはらむものである。この点に関連して、機関誌は昭和四六年の賃上げについて、対話形式の記事の中で次のように述べる。「僕（組合調査部）は賃金というものは、ある程度レベルにつつまれている方がむしろいい、あまりガラス張りになるとかえって不満がでると思う。だから、年齢別賃金をはっきり出せば、それより高い人はいいが、低い人はなぜ自分だけが低いのかという疑問と不満をもつことになる。たとえその人が合理的な理由で低いとしても、かえって不要な混乱をおこすことになる」（昭和四六年九月）。そこで労組の政策は次のようになる。「賃金はあまりあからさまに公表すべきでない性格がある。労使の賃金調査委員会では、非常に詳細なデータを作って、あらゆる面を考慮して運営しているので、この点よく理解願ひ、信頼していただきたい」（昭和四五年八月中央大会における、賃金資料をもっと公表せよという意見に対する委員長答弁）。「……個人の賃金に対する苦情や要望は『個人苦情』として各支部の執行部が責任を持って、会社の人事担当者から資料の提出を求めたり、また所属課長から説明を受けて、その上で本人の要求が正当と判断されれば、修正を求めるし、本人の思いすぎしや誤解であれば、説明して納得してもらおうという方法をとっている。これによって本人が不利な扱いを受けないように秘密を厳守することはもちろんだ」（昭和四七年三月三〇日、組合ニュース家庭版）。要するにこれまでは非公開の専門委員会と苦情処理が組合の政策であった。

しかし、最近、組合が職能等級制の改善を目指すとともに、それを支えている人事考課に対する態度はやや変化しているかにみえる。当社の人事考課について言えば、まず、職能等級制運用のために、昇給用および進級用の二種類が必要になる。このほかに賞与のため年二回、職務手当の運用のため年一回の考課が必要であり、さらに役付昇進にあたっても人事考課があり、その体系は複雑である。これはもともと、目的別評定の考え方によるものであろうが、

第21表 昇給考課の評定要素

対象 評定項目	A 3 級 (高卒2年を経て3級) となる			A 5～6級 (大卒2年を経て5) となる		
	仕事の実績			仕事の実績		
仕事の実績	仕事	成果		仕事	成果	
服務状態	協勤積	調勉極	性性性	協積責	調極任	性性感
職務能力	理判技	解断	力力能	職企判折研	務画断衝究用	識識識識識

- (注) 1 解り易い2つの職能等級を選んだ。
 2 評定大項目ごとに、6段階にあらかじめ定められた評点を付し、所定のウェイトで総合する。
 3 表の各コマの小項目は、着眼点として文章化されている。

職務手当が導入されて一層複雑化したので整理が日程に上っている。さて、職能等級制運用のための人事考課については、制度導入時（昭和三五年）組合側専門委員はその内容を承知していた。最近明らかにされたところによると、昇給考課の評定要素は総合評定の部分を除き、第21表の例が示すようなものであった。職能等級別に小項目が異っている。この着眼点により仕事の実績、服務状態、職務能力のそれぞれにつき、評定尺度により点数をつけ、ウェイトを付して総合し、得られた結果が昇給額と結びつけられる。進級はこの評点が累積されて一定の点になったところ

で、改めて進級考課によっておこなわれる。その際は、職務遂行能力が主として考慮される。その着眼点は昇給におけるものと同一である。

最近（昭和四八年三月）、専門委員会で組合側の要求により、以上の方式の主要な部分が例示的に公表された。内容は普通のものであるが、A社一般従業員にとっては、昇給額を左右する重要な手続の概要がはじめて明らかにされたことになる。

組合の政策としては、考課後、管理者が本人に面接して指導育成に利用することを会社側に求めて行く方針のようである。組合が、人事考課制度を改善してこれを利用して行こうとしていることは、協力的な関係

の発展として興味をひかれる。すなわち、昇給のための考課、あるいは考課一般は管理者の重要な機能であるが、その基準に関与し、有効に利用してゆこうとしているのである。ここでは、人事考課が客観的公正に運用され得るもので、それによって考課を受ける者にも利益をもたらし得るものであると組合が前提としている筈であり、また、管理者と一般従業員・組合員の調和的關係が成立していることが必要である。後の点については、次の事情を指摘してこう。

人事考課の第一次評定者は課長であるが、係長（組合員）も組織規定上所属員の勤務評定について所屬長に意見を具申することになっている。昭和四三年の調査によると、全社平均で課長一人に組合員一五名で、一般的には管理者の統率範圍が狭く組合員が考課に参加することはないかもしれない。しかし工場では平均三〇～四〇人である。工場の大きな課では、係長や職長に考課の実質的な権限を下降させざるを得ないであろう。組合員の一部が人事考課を實質上分担していることになる。人事考課が、評定者と被評定者の間に対立を起す傾向があるとすれば、組合の内部運営としても、問題を生じるであろう。

さて、組合の意図するような改革がおこなわれても、個人の査定に不満を感じた者が苦情を提起するようになるかどうか疑わしい。まず、上述のように人事考課に関する責任の一部が同質性の強い作業集団のリーダーに与えられており、この集団内部の人間關係が調和的であることを期待されている。事実上もその關係は、多くの場合成立していると考えてよいであろう（第22表・第25表）。仕事に関して問題が生じても、この際は、同一作業集団の内部で処理されよう。人事考課の結果について疑義を提起すること自体が、職場集団の秩序に反するものとされよう。しかし、職場集団の雰囲気になじまない層もあるし、昇給のための考課は、集団内の競争、評定者と被評定者の対立を招き入れ

第22表「あなたの職場の雰囲気は全体としてみて次のどれに一番近いでしょうか。」 (%)

回	答	男	女
	計	100.0	100.0
1	なごやかな雰囲気である	36.8	36.2
2	気まずい雰囲気になることはほとんどない	45.4	48.6
3	気まずい雰囲気になることが多い	14.4	12.1
4	とげとげしい雰囲気である	1.7	1.2
	無回答	1.7	1.9

(注) 1 A労連 昭和42年11月調査
2 数え年30才以下

第23表 「職場の人間関係はどうか。」 (%)

回	答	比 率
	計	100.0 (778)
	非常によい	7.0
	一応よい関係にある	61.0
	あまりよい関係にない	22.0
	対立ばかり全くよくない	2.0
	わからない	7.0
	その他	1.0

(注) 1 相模支部 昭和47年7月
2 全員。ただし30才以下が多い

第24表「あなたの職場生活で悩みや苦情が起きたらどうしますか。」 (%)

	男	女
計	100.0	100.0
上司に相談する	34.5	27.9
職場の人達と話し合って解決する	39.1	51.3
職場の委員など組合役員に相談する	6.4	4.7
自分で解決する	20.0	16.1

(注) 1 A労連 昭和42年調査 2 母集団は組合員

第25表 「仕事や職場の悩みや不満を誰と相談しますか。」 (%)

	計	男	女
計	100.0 (778)	100.0 (364)	100.0 (414)
上司	10.2	16.8	4.3
職場の先輩	13.4	15.9	11.1
職場の仲間	42.3	30.5	52.7
組合役員、委員	0.5	1.1	0
学校時代の先生	0.5	0.5	0.5
学校の同僚先輩	10.5	9.3	11.6
肉親や親類	4.9	1.4	8.0
相談相手はいない	8.0	10.4	5.8
その他	7.2	9.3	5.3

職場レベルの諸問題の処理方式

(注) 1 相模支部 昭和47年7月

2 このほか無回答がある

(三) 職務手当

昭和四四年度から「職務手当」が導入された。

組合では、昭和四一〜四二年頃から賃金体系の改正を連合会の方針として取り上げたが、翌年夏の単一化大会で具体化に乗り出した。この大会の議案書では、同盟の賃金体系近代化の方針は「仕事の性質と各人の努力に見合う賃金」であるとした後、A社の賃金体系もこの観点から見直す必要があると論じている。職場からの要求もあったであろうが、「時代の流れ」

(機関誌昭和四三年四月)を中央で汲みとった、中央からの政策提起であったと判断される。

改善案の作成は労使の専門委員会場で行なわれ、原案は会社側が準備した。労使の合理的賃金体系に関するイメージが近似していたため、概して円滑に協議が進行し、賃金調査委員会は、昭和四三年八〜九月の正味三

る可能もないとはいえない。この不満は、直ちに表面化することはないであろう。評定項目とその着眼点は主観的であり、所属員がその監督者、管理者の判断の不当を立証すること困難であろうからである。したがって、極端に不公平な取扱がおこなわれ、またはそう信じられる場合のほかは、苦情が提起されることはあるまい。

日間の協議で中間報告として、現行職務手当の概要をまとめた。問題の重要性のため、これは組合ニュースとして流されている。この段階の組合側の要求は、諸定義（職掌、職級）、運営要領などを明確にしてゆくこと、ベンチマーク職務の格付けに組合が参加すること、職務手当は漸進的な拡大とすること、配置転換などに伴う不利を生じないようにするなどであった。これらは、基本的構成に関するものではなく、ほぼ会社側が受け容れることとなった。会社側は、職務の調査を行ない、その実態と組合の要望を容れた原案を作成し、専門委員会で二回の協議の後、労使の「格付委員会」で具体的に適用上の問題を協議することを予定して結論に達した。一連の過程で、組合側は、会社の提出した、または要望により提出してもらった原案を必要に応じて修正させる態度で対処したといえる。

このようにして成立した「職務手当」は、付属資料7に示すようなものである。その概要について述べておこう。職掌の区分。各職務を七系統に区分する。このうち、特別職は、技能職、事務職に準じて取扱われ、管理職は別扱であるから、労使間で取扱われるのは実質五系統となる。しかし、営業職は取扱品目により細分される。

職級区分。職掌ごとに五／八職級が区分され、職掌相互間に対応関係が設定される。各職級に単一の金額が設定される。この区分の特徴は、「業務の困難度」のみで職級が決められず、「発揮される能力面を含んだ仕事の内容によって区分される」ことである。

評価方法。職務評価は技能職については、基幹職務について点数法により、事務職、技術研究職、技能・技術監督職については分類法によっている。技能職の評価で、特徴的なことは、評価要素に責任、作業環境の要素が含まれていないことである。

前者は労使間でしばしば対立するものであるが、これが省かれたのは、班長以上に支給される役付手当が存続した

こと、および監督者は別職掌に区分されたためであろう。後者については、職掌間の賃金率の整合性を保つため、作業手当を存続したことに関連すると思われる。また、基準職務については職務分析をおこなっており、他職掌より厳格に職務を把握している。

事務職については、課業は四段階に分類されるが、職級は八あり、例えば、先任事務職一、二の区分は個人の熟練の差とみなされる。営業職では、担当先（地域、品目）によって職務を区分整理するが、その職級決定に対するウェイトは低く、能力のウェイトが高い。

人の格付け。職級の概念と並行しているが、このプランの中でもっとも微妙である。職掌ごとに異なるが、担当職務のみでなく「職務遂行能力」が評価されて、個人の職級が決まる。職務と能力の関係については、当初のマニュアルで第26表のように扱われている。表の「全般」に摘記してあるように、人と仕事の絡まり合いがあり、単純繰返し作業から研究、営業にいたるまで、その態様を異にしているため、上記の微妙さが生じている。

運営方法。原則として毎年一回「職級査定考課」で個人の職級が決定されること、異動任免の時の保障、新規採用者の取扱などについて決めている。なお、最初の適用については、労使の格付委員会が中央および支部・事業場でもたれ、個別的な不満は苦情処理手続により処理されることになった。

昭和四四年夏の定期大会で、さきに引用のとおり組合は職務手当を、仕事・職務に応じた賃金としての職務給と規定しているが、上記の人の格付けにもみられるとおり、職務能力の程度が評価されており、職掌によっては職能給とみなした方がよい。一職級一賃金率になっているところからすれば、シングル・レートの職務給のように見えるが、実際は必ずしもそうではない。とくに、事務職については形式上も同一職務が二つの職級に分れているし、営業職では

第26表 格 付 け の 手 続

職 掌	格付けの手続 (○印 能力の評価を含むもの)
技 能 職	1 「担当の仕事に応じて各人を職級に格付ける」 ② 職級区分1～5級について共通の標準がおかれている。〔これは仕事に関するものであるが、資格要件として直ちにおきかえられるような記述である。〕
技能技術監督職	1 職長班長について、分類基準が設定される。 ② 個人の「現実の能力発揮度」をこの基準に照して判定する。 ③ 係長と主任職は、その職にあることで、当職掌4または5級に格付けられる。「担当職務内容と職務遂行能力の程度を勘案」
事 務 職	1 職掌共通の分類基準とこれを課、係単位に適用した「主要課業分類表」を設ける。 2 各人を「担当課業」とその「遂行程度」〔監督をうける程度〕により4段階のに分類。 ③ 熟練の程度に応じ段階の上、下に格付ける。判定しがたいときは職能等級を参照する。
技 術 研 究 職	① 職務分類表が各技術種類ごとに作られる。これは5段階であるが、A～Dは職制上の地位と能力により区分される。ただし、職務分類表は仕事に関する叙述形式をとる。 ② 各人の職務遂行能力を評価して位置づける。
営 業 職	① 職種（取扱品目、担当先）ごとに、担当地区と能力段階により、着眼点にもとづき段階にあてはめ、ウェイトを付して総合し1～6級に格付ける。
全 般	1 「現実の仕事の与え方は」「担当者の能力発揮に応じて自ら仕事の範囲、深さが決ってくる場合が多い」から「現実には発揮される能力面を含んだ仕事の内容によって職級を区分する」 ② 担当職務の内容および職務能力の程度を職級査定考課により毎年1回査定する。この際後者については、営業職を除き分類基準に記載の資格要件の充足度による。（本文参照）

(注) 昭和44年4月のマニュアルより作成。

職務能力が主要な職級決定要素になっているのであるから、このことは自明である。その手続において、通常の職務給設定の手続をふんでいる技能職については、第27表の事例が示すように、同一「職種」が三〜五職級に及んでおり、同一職種の中で、職務能力の伸張によって個人が職級を上昇することはほとんど明らかであり、大きいレンジをもつ職務給とみなすこともできよう。技能職が八職級にも分れているため、各職級にシングル・レートを与えることが可能となったのであろう。なお、第27表では、横にみると大部分の職種で一〜四職級にあり、職務の違いが職級の違いに反映していないこと、最近の運営では、同一職種の職級の範囲がさらに拡大し、現場の要求で格上げされようとしているものもあることが注目されよう。

このように、職務手当が職能給的性格をもつとすれば、職能等級制による基本給すなわち職能給―実態は年功給を職能給的に昇給の面で運用しようとするもの―にさらに新たな職能給を加えたことになり、その手続上の手段である人事考課が複雑化せざるを得なかった。

制度導入においては、技能職については比較的厳格な基準、手続が設定されていたが、その他は必ずしもそうでなかったから、その後毎年専門委員会運営方法が検討されて今日に至っている。その主要点の一つが能力評価の取扱であった。

これについて経過をみてゆこう。制度導入にあたって「職級運営基準」が決められたが、ここでは、定期的「職級査定」をどのように行なうかの原則が定められていた。これを、技能職についてみれば、職掌、職種に変更のない場合①上位の職務内容をなす重点課業の遂行度と、②当該職級の特徴点として記述された資格要件（職務知識、判断力、技術熟練）の充足度を評価して査定することになっていた。これが具体的に何を意味するかは、翌年の賃金調査委員

第27表 職務格付けの事例

当	職 種 名	a	b	c	d	e	基 準 f	基 準 g	h	i	j	k	l
	職 級												
初	5											A	A
	4	A					A		A			B	B
	3	B	A	A	A	A	B	A	B	A	A	C	C
	2	C	B	B	B	B	C	B	C	B	B	D	D
	1		C	C	C	C	D	C	D	C	C		
改 訂	職 種 名	a b		c d e			f	g	h	i	j	k	l
	職 級												
(S.46)	5	A					A		A			A	A
	4	B			A		B		B	A	A	B	B
	3	C			B		C	A	C	B	B	C	C
	2	D			C		D	B	D	C	C	D	D
	1	E			D		E	C					

- 備考 1 A, B, C…はA級〇〇工のごとく同一職種(務)名でランクの差のあることを示す。
 2 基準とあるのは基準職務
 3 配置人員約110名、4係よりなる相模工場の製造工程の課

会の結論によって明らかにされた(付属資料8)。これは各職掌を通じ「職級と職級のちがいを仕事に結びつけた具体的な形に明確化してゆく」という性格のものであった(組合ニュース(昭和四五年二月二六日)による会社側説明)が、技能職の場合、「査定のウェイト」として「主要担当課業の内容、差異重点課業の遂行度」を中心とし、資格要件の充足度を参考として勘案することになっている。ここで、この職掌の課業の「遂行度」とは、ある職級に属することが明らかな課業の実施にあたって受ける統制の程度(課業の任せられ方)とその課業の頻度を意味している。また「主要担当課業の内容」は新たに加えられたものである。そこで、全体として仕事中心の格付けとなっているといつてよいが、たゞ職務の遂行度という能力的な要素が仕事の客観

的側面を規定するものとされている点は注意しておかなくてはならない。

仕事中心の格付けの論理的帰結として、査定対象者も一応限定されることになった。査定の対象となる者は、課業の変更のあった者、異動のあった者のほか、前年既に上位の職級の課業を担当していたが、その時は遂行度と資格要件の充足が不十分であった者である。この後のケースは、個人が次第に困難な仕事を担当する前記のような連続的過程で、上位の職務を行ない始めたときに生ずるであろうが、このような連続的な変化は、職長等が部下に仕事を判定することにより日常的に起っているものである。

四五年の査定基準では、技能職と同様、他の職掌でもほぼ、職務内容と「遂行度」が職務の構成要素をなすものとされ、この職務面と能力面（資格要件の充足度、職務遂行能力）を総合して格付けをおこなうことになった。この基準で職掌ごとの、仕事と人との結びつきは第28表のように整理された。しかし表の備考から明らかとなり、一方では、能力を上位の職務に反映される限りにおいてとらえるとともに、他方では、同じ上位の職務にかかわる能力を「資格要件」「職務遂行能力」として相当のウェイトをおいて、査定要素に入れ、二重に評価している職掌があり、整理は成功とは言えなかった。

事務職では技能職と異り、四五年の査定基準で、職務に関する能力の側面（資格要件）が、担当課業の内容遂行度とともに総合勘案され、必要に応じ対人比較をすることになった。事務職は同じ職（例、先任事務）が二級に分れるため、査定基準も複雑をきわめていた。そこで昭和四八年には、「職」および職内の級の査定基準の明確化が図られた（付属資料9）。すなわち、各課、係ごとに設定される「主要課業分類表」——これは課業を段階分けしたもの——と直接対応するように、係ごとに職務の遂行度と熟練度を具体的に記述するようになった（以前は共通の基準のみ）。

第28表 職級査定基準

	A 職務の内容	B 職務の遂行度	C 資格要件の充足度	査定要素のウエイト	
技 能 職	主要担当課業が、上位(下位)の職級の職務に該当するか	* 重点課業についてうけるコントロールの程度 その頻度	職務知識、判断力、技術熟練	* A、Bが中心、Cを参照勘案	
技能技術監督職	班長・職長	指導する職種と人員、本人担当作業、改善業務等を分類基準と対比	* 遂行の質的内容、うけるコントロールの程度	* 職務知識、計画・判断力、指導・統率力、折衝力	* A、Bが中心、Cを参照勘案
	係 長	担当する主要担当職務の広さ	* 遂行の質的内容、うけるコントロールの程度	* 職務知識、判断力、企画力、指導・統率力、折衝力	* A、B、Cを総合勘案
事務職	(職の査定)	主要担当課業内容を分類基準と対比	遂行の質的内容、うけるコントロールの程度	* 職務知識、判断力、折衝力、指導・統率力(先任事務以上)	* A、B、Cを総合勘案 必要により対人比較
	(職内職級の査定)	—	* 担当課業の「熟練度」について、質的内容、うけるコントロールの程度	* 同上(ただし資格要件の充足度といわず「職務遂行能力の程度」という)	* 同上
技術研究職	研究内容の程度を職務分類表と対比	—	* 専門知識、応用力、計画力、判断力、指導力	* A、Cを総合勘案、必要により対人比較	
営業職	拡張員	担当先の程度(特約店の特性、地域の特性、市場の特性)	—	納入促進力、説得力、組織活動力、情報収集力(ただし、職務遂行能力の程度)	Cを中心とし、Aを参考勘案必要に応じ対人比較
備 考	主要担当課業について上位または下位の職級に該当するかどうか	左により、上位または下位の職務に該当する課業が主要な担当内容となっているとき、その課業について	左と同様の場合、その主要課業に関わる資格要件について		

(注) 1 昭和45年の職級査定基準より作成 2 *は44年のプランでふれられていないか、抽象的であったもの

たゞし、「遂行度」と「熟練度」の定義が不明瞭のため、両者の関係は事例についてもあいまいである。職の査定の方で、職務に関連した処理能力の有無が仕事にあらわれたところにより評価され、職内査定ではその程度が評価されるものようであるが、重複があると思われる。これは四五年度の査定基準の「査定の着眼点」に、「職」の査定と職内職級の査定で同一のものが用いられていたことと見合うものである。

このような複雑さは、技能職以上に、個人の能力によって仕事の範囲、程度が異なるという実情と、職級数を多くしたことの反映である。

当初のプランで、能力と職務が不可分に結合していた技術研究職についても、四五年度の査定基準では、概念の整理がおこなわれ、技術・研究内容の程度（仕事の面）と資格要件（人の面）の充足度に区分して評価し、さらに対人比較を併用して査定することになった。資格要件の諸側面（専門知識、応用力・創造力、その他）はこのときはじめて登場したものであった。

以上四五年度の査定基準および四八年の一部改正では、個人の能力は仕事に客観化される限りにおいて「遂行度」などとして間接的に把握されとともに、職務に関連した「資格要件」（職務知識、判断力、折衝力等）「職務能力」が評価されることになったから、基本給の昇給のための人事考課中の職務能力評定よりは職務との結びつきがより密接になり、客観的な評価をうけることになったといえる。しかし、もっとも厳格な手続をもつ技能職についてみても、上位の職級に属する重点課業の遂行度は、十分であるか、概ね満たしているか、満たしていないか、といった評定者の主観的判断に頼っているし、資格要件についても同様である。特定個人にどのような仕事を、どのような統制のもとで与えるか、およびその結果と、それを通じてあらわれた能力をいかに評価するかは、管理者・監督者に任された役

割であるから、昇給のための人事考課の場合と同様、職務手当の運用についても個別的な苦情が潜在的にあったとしても出にくい事情にあると考えられる。

職務手当の制度自体が、専門技術的かつ複雑なため一般従業員に理解しにくいことのほか、制度の全容が親切に解説されているとも言えない。たとえば、プランのうち、技能職の評価方式、評価要素の定義、ウェイト等については、質問があれば答えるが、一般に周知徹底させているわけではない。また、基準職務の、職務明細書とその評価についても同様である。四八年の事務職の職級査定方式の精密化等について、組合は文書ではほとんど解説していない。昭和四六年の組合中央大会では、代議員の要望にこたえて、「…評価基準を公表することは、無用の混乱をまねくおそれがあるので、慎重を期してゆきたい」と委員長が答弁しており、組合も職務手当の詳細を公表することに積極的とはいえない。

経常的職級査定の方法に関するもののほか、職務手当のプランそのものについて、および運用をめぐるいくつかの問題がでており、専門委員会できり上げられている。

プランそのものについては、仕事の量、質を手当に反映させよという要望と安定、保障を求める要望があわせて出ている。前者については、例えば営業職について業績を評価基準に入れることなど新しい評価基準を導入することが組合側から提案され、継続審議されている。

なお営業職について、会社側は業績によって営業能力を評価することは、本人の能力以外の諸条件が加わるから困難であるとしている。また、新規学卒者の採用後職務手当が適用されるまでの期間を短縮することが決定され、四五年度より実施されている。後者については、現行八職級の増加またはレンジ・レート制採用について組合側から会社

の意向が打診されている（昭和四六年度）。これは、賃金引上げが職務手当を中心としておこなわれてきたこと、およびこの手当自体は定額プラス定率方式で増加されてきたが、実額として——比率としてではなく——職務間格差が拡大してきたこと（第29表）に対する疑問を示すものであろう。職務内容や「資格要件」の少しの違いが、大きな金額差となり得るのである。これに対して会社側は、職級数を多くすると職級間の区別が困難となり、レンジ・レートにすると自動昇給的に流れることをあげ、当時は否定的であった。

運営に関しては、事務、技術の中間的な職種の取扱、多能工化に伴う処置、公的資格の取扱、昇進の部門間不均衡の問題などが、専門委員会で討議されてきた。このうち、最後のものは、事業部門に昇進の難易があり、これが職級、手当に反映することを組合が問題としているものである。昇進あるいは上位の課業を与えられる機会がなければ、現行の制度では上位の職級に進み得ないから、昇進と仕事の配分は重大な関心とならざるを得ない。新規学卒者の当初の格付についても、能力に応じた配置がおこなわれないなら、配置部門によって職級が違い、公平を欠くことになる。具体的には女子の大学卒について問題となり、専門委員会で検討された。職種を特定せずに採用する慣行の中で、職務中心の管理を行なおうとすれば、昇進、配置の公平性が問題とならざるを得ない。

労使の賃金調査委員会は、職務手当創設後もその運営の明確化と、組合員の要望をうけた制度改訂と運用の検討を行なってきた。その際、組合側委員は、批判、要望を提起するものの、会社側が管理者として検討し改善案を出すために、このような専門技法を背景にもつ組織的、膨大な制度ではプランそれ自身の修正に及ぶようなものは容易に受け容れられない実情である。どのような賃金制度をとるかの大綱は協約に明示され、またその方針と基準が、労使間の協議了解事項となっているものの、運用の責任をもつ会社人事部の専門技術的発言が、優位を占めてきたといえよ

第29表 職務手当の変化 (技能職)

(月間 円)

	職級1級	2	3	4	5	6	7	8
昭和44年4月(A)	1,050	1,300	1,600	1,900	2,300	2,800	3,400	4,100
47年4月(B)	9,500	10,500	12,000	14,000	16,500	19,500	22,500	26,500
B—A (円)	8,450	9,200	10,400	12,100	14,200	16,700	19,100	22,300
B/A (倍)	9.0	7.1	6.5	6.4	6.2	6.0	5.6	5.4

(注) 職務手当の組合員平均は4～5級に相当

う。さらにその専門性のため、組合側も専門委員など少数の幹部以外には職務手当については関与し難いものとなっているのではあるまいか。

四 職場問題との関連

沿革的には賃金体系をめぐって組合員Ⅱ従業員に保障と安定を求める要求と、仕事と能力に対する支払を求める要求があり、労使はその調和に迫られてきた。政策上は労使とも後の原則を重んじ、近年その傾向をつよめた。その結果、職務手当が導入されたが、この制度の運用の過程で仕事と能力の絡まり合いが複雑であることが改めて明らかになった。職掌、すなわち仕事の系統によつては、個人の能力により仕事の内容が決ってくる分野もある。工場現場の技能職についても、管理者、監督者は、個人の職務上の能力の程度をみながら仕事を割当てているのであって、同一職種名で呼ばれていてもその担当している課業の重要度、困難度には大きな幅がある。職務手当では、この実態を、客観的な仕事に焦点を合わせて割り切ろうとし、会社は次第に複雑な手続を考案し組合と協議してきた。

職務手当が、個別職場で問題となるとすれば、基本的には担当している仕事の職級への格付が適当かどうかということであろう。しかし、職務手当の制度そのものの職場における適用の状況が十分公開され理解されていないこと、職級の決定に管理者、監督者の主観的判断による部分が残されていることによって、問題があっても潜在化

している。また、能力に応じて個人に仕事を割当てるのが普通であるとすれば、仕事が公正に割振られているかどうか問題としなければなるまい。これは、職場の技術体系、慣行などに制約されつつ、管理者、監督者が決定していると思われる。職場における「人間関係」は円滑であるという意見が支配的であるようであるから、これは、間接的に監督者を頂点とする作業集団内部の仕事の分担とこれを反映する賃金の相対関係についても、平均的には不満がないことを示すのであるかもしれない。これに対して部門間の昇進の相違、定期採用者の配置部門の違いによる格差など、職場間の不均衡が問題となった。これは職務手当の原則に反する苦情であるが、定期採用制のもとでは不可避な均等待遇の要求である。

基本給は査定により昇給するが、組合は昇給考課を個人の能力、業績等を反映させ得るものとしてとらえ、基準について関与する一方、実施を管理者に委ねることにより、支持してきた。組合のこの態度——産別執行部の方針を一八〇度転換したもの——は管理者と一般従業員の調和的關係を予定するものである。これは、雇用關係を、会社の従業員身分として受けとり、したがって会社業績への貢献により、会社の管理者が、賃金に差をつけることも当然であると暗黙裡に前提としていると言えよう。人事考課によれば、結果の悪い者が当然に生まれるが、この人々が個人の權利の問題として——法律的な観点で——苦情を申立てることは例外であった。基本給については、個別職場の仕事との關係は、職務手当よりも間接的で、管理者、監督者の判断によって賃金額が左右されるのであるが、個別職場の問題があっても潜在化してしまい、むしろ従業員一般としての各種の歪正が、企業レベルで問題とされたのである。

賃金調査委員会は、昇給と基本給調整の仕方、各種手当の制度と金額の改訂を扱う労使間の専門委員会で、組合執

行部は独自の判断にもとづきこれを通して賃金体系の全体の細部にわたり発言してきた。ここでも、原案は会社側が提示してきたが、著しく専門技法的になった職務手当などについては、会社側の実質上の発言力が強まらざるを得ないように思われる。

付属資料 7 職務手当マニュアル（一部）（当初のもの）

Ⅱ、職務手当の内容

一、職掌の区分

各職務をその性質に即して次の七職掌に区分する。

- ① 技能職……作業関係（試験員、実験員、専門技能員を含む）
- ② 技能技術監督職……（技能職又は技術職を監督する班長、職長、係長職）
- ③ 事務職……（技術事務を含む）
- ④ 技術研究職……（自然科学系の体系的な専門・理論知識、技術を適用・応用する必要ある職務群、研究員を含む）
- ⑤ 営業職……（取扱品目別に小分類）なお、テクニカル・サービスについては、営業担当部・課に所属する者は営業職とし、研究技術担当部課に所属する者は技術研究職とする

- ⑥ 特別職……（守衛、消防士、自動車運転手、タイピスト、電話交換手、看護婦、薬局薬剤師、X線技師等）
- ⑦ 管理職……（課長以上の職制にある者）

二、職級区分

職掌別に職務の困難度に応じて次の通り職級区分を設ける。なお、職級区分は本来は職務の困難度に応ずるものである。しかし現実の仕事の与え方は職務としてその範囲を固定して与えられるのでなく、担当者の能力發揮に応じて自ら仕事の範囲、深さが決つて来る場合が多い。このような場合現実に發揮される能力面を含んだ仕事の内容によって職級区分を行う。

三、技能職の格付

① 格付方法

職場レベルの諸問題の処理方式

職 掌 別 職 級 区 分

技 能 職

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

専 門 技 能

技術研究職
(含研究員)

1	2	3	4	5
研 究 員				

技能技術監督職

1	2	3	4	5
班 長				
職 長				
係長(含主任)				

事 務 職

一般事務Ⅰ		一般事務Ⅱ		先 任 事 務		専 門 監 督 職	
1	2	1	2	1	2	1	2

営 業 職

1	2	3	4	5	6
係長(含主任)					
1		2			

職場レベルの諸問題の処理方式

Key Job については、評価要素毎に点数法により、評価の上、職務格付けを行う。その他の職務については、Key Job を参考に、総合評価により職務格付けを行う。

② Key Job の分析・評価

(1) 評価要素・ウエイトは、資料(技能―一)・(技能―二)(略)の通り。

(2) 職務編成

(1) 基準職務の選定

各部(又は課)毎に、代表的な職種を選ぶ。

(2) 職務編成

同一職種内で能力の差による担当業務内容の差がある場合は、能力段階による職務編成を行う。

(3) 分析・評価

⑦ 職務分析を行い、職務内容と資格要件を明らかにする。

④ 評価要素毎に相对比较し、段階区分する(点数化)。

② 点数により格付し、必要により調整する。

③ 一般職務(事業場全職務)の格付

(1) 分析 様式「職務明細書」による。資料(技能―三)(略)

職務 内 容……基準職務と同様の要領により、差異重点課業を明確にする。

資格要件の特徴点……職務区分の最も重点となる課業につき、これを遂行するに必要な資格要件の特徴点等、「職務内容」を補足する。

職務区分は人の格付、職務進級の基準になるものであるだけに、制度の目的に沿うよう客観的、具体的基準とする。又、この基準が明確になる範囲で出来るだけ簡略な記述とする。

(2) 評価

当該事業場基準職務、全社基準職務を参考に総合評価する。

(3) 専門技能職(六級以上)(略)

職場レベルの諸問題の処理方式

(4) 人の格付

担当の仕事に応じて各人を職級に格付する。

(5) 職級の定義

技能職各職級の定義は資料〔技能―四〕の通り。(略)

(注) 基準職務の合計点数により段階区分したものを文章表現したもの。

五、事務職の格付

①主要課業の分類

「事務職分類基準」資料(事務―一)に基づき、各課毎に係単位(又は課単位)で代表的な主要課業を一般事務職Ⅰ・一般事務職Ⅱ・先任事務職・専門監督職に分類し、「主要課業分類表」を作成する。資料(事務―二)〔この二資料は改訂後のものを後掲〕

②人の格付

(1) 「主要課業分類表」に基づき、各人を担当課業とその遂行程度(被監督、指示の態様によりどの程度のチェックを受けながら、課業を遂行しているか)によりいずれかの事務職に分類する。

(2) 各職における熟練度に応じて一又は二職級に格付ける。

(3) なお、人の格付に際して、判定し難い場合には、補足的に現職能等級を参考にする。

九、人の格付け

①一般格付け

各職掌毎の格付基準及び手続により各職級に格付ける。

②初任格付け

(1) 別表期間(新現学卒採用後一定期間)中の者は職級格付を行わない。(但し書略)

(2) 初任職級

初任格付時の担当職務の職級による。但し、新規学校卒業者については最高職級を次の通りとする。

初任職級の最高限度	技能職	事務職	技術研究職	営業職
男子 三(級) 女子 二	男子 先任一 女子 一般Ⅱ一	三	三	

なお、最終的には全社の格付け調整時に職掌間のバランス等も考慮の上決定する。(注) 四五年に改訂された。

③ 最近一年以内の異動者の取扱

原則として現在担当している職務によって格付ける。但し異動前の担当職務による格付けの方が明らかに高い場合は次の通りとする。

(1) 現職務において異動前職務に相当する職級の職務を担当しうる期待可能性がある者……

……異動前担当職務の職級に格付ける。

(2) その他の者……現在の担当職務によって格付ける。

④ 長期休務者の取扱

原則として休務直前の職務によって格付ける。

⑤ 係長・主任職の格付け

係長・主任職は二職級に区分するが、その格付については、担当職務内容及び職務遂行能力の程度を勘案の上決定する。

Ⅲ、職級運営基準

一、職級の査定

① 査定の時期

毎年一回定時に行う。但し、職制任免により、明らかに職級の変る場合は、その都度査定する。

② 査定の方法

担当職務の内容及び職務能力の程度を職級査定考課により評価して査定する。

(なお、上記職級査定考課は昇給考課の際に併せ行う)

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

四〇

職掌毎の査定要素は次の通り。

- (1) 技能職及び技能技術監督職……上位の職務内容の差異重点課業（下位職務との差を示す重点作業）の遂行度、資格要件（職務知識、判断力、技術熟練）の充足度（但し、資格要件は、当該職級につき特徴点として記述されたものをいう）
- (2) 事務職……⑦「職の決定」 担当主要課業の内容とその遂行度、資格要件（知識、判断等、事務職分類基準に一般的に記述されている資格要件）

④各「職」内における職級の決定 担当課業の遂行度

②なお上位「職」への昇格は、下位「職」の職級の如何にかかわらず、⑦の条件が充たされたときにこれを行う。

- (3) 技術研究職……職務内容とその遂行度 資格要件の充足度

- (4) 営業職……担当（地区）区分

職務遂行能力

- (5) 特別職……職務内容とその遂行度 資格要件の充足度

資格要件の充足度

③その他

考課要素の着眼点は、別途検討する。

職級の査定に当り、特に職級決定が困難なときは、対人比較法、滞留年数を綜合勘案することがある。

二、職種・職掌等の変更

異動・任免等により職種・職掌に変更の生じたときの職種・職級の取扱は、次の通りとする。

①職掌の変更

通常職掌の変更は、その都度行う。

②職級の査定

原則として、職種・職掌の変更後一年を経過した最初の定時査定時に職級を査定する。但し、新しい職掌が、営業職の場合、変更後二年を経過した最初の査定時とする。上記一年～二年の間は、従前の職掌の取扱に見合う職級に仮格付す

る。

③技能職から、技術研究職へ職掌を変更するとき（略）

④低位の職級への格付けについて

異動、任免等により、低位の職級に格付けられたときの職級の取扱は、その理由により、次の通りとする。

⑦会社の都合によるときは、従前の職級を保障する。

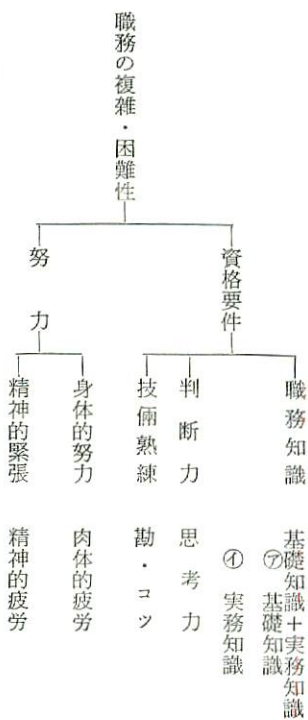
④本人の能力によるときは、新職級による。

⑤応援時の取扱

応援の場合は、応援期間中の担当職務の如何にかかわらず、職級は変更しない。

三、長期休務者の取扱（略）

資料（技能—評価要素）



（注）評価要素の説明は省略した。

付属資料 8 職務手当の職級査定基準(Ⅰ)(昭和45年)

		技	能	職
職級査定 該当者		次のいずれかに該当する者で職級変更の必要があると認められる者。 1. 過去1年間に職級査定を要する異動、担当課業の異動があった者。 2. 上位職級の職務を担当しているが前年格付時は、その遂行度、及び資格要件の充足度が要請される水準に達していなかった者。		
査定 の 内 容	査定要素	1. 主要担当課業の内容 2. 上位乃至は下位職級職務の差異重点課業の遂行度 3. 上位乃至は下位職級職務の資格要件の充足度		
	査定要素 の ウエイト	主要担当課業の内容、差異重点課業の遂行度を中心とし、資格要件の充足度を参考・掂案の上、査定する。		
	査定 の 着 眼 点	1. 主要担当課業の内容について 上位乃至は下位職級の差異重点課業を中心に主な担当課業を明らかにする 2. 差異重点課業の遂行度について 差異重点課業について次の点からその遂行度を見る。 (1) 上級者の指導・援助・点検の程度(課業のまかされ方) (2) 担当の頻度(当該課業の担当者としての位置は臨時、乃至は補充的か、常時担当か、どうか) 2. 資格要件の充足度について (1) 職務知識 (2) 判断力 (3) 技術熟練		
	評価段階	1. 主要担当課業の内容 担当職務(主要担当課業による)は、職務明細書からみて上位乃至は下位職級職務に、 ① 該当する。 ② 該当しない。 2. 差異重点課業の遂行度 上位乃至は下位職級の差異重点課業に要請される職務遂行の水準からみて ① 要請されるところを十分遂行している。 ② 概ね要請されるところを遂行している。 ③ 要請されるところを遂行しているとは云えない。 3. 資格要件の充足度 上位乃至は下位職級職務(差異重点課業を中心として)に要請される資格要件からみて ① 十分備えている。 ② 一応備えている。 ③ やや不足するところがある。		

(注) 差異重点課業とは前年のマニュアルによれば「下位職級との差を示す重点作業」である。

職務手当の職級査定基準(Ⅱ) (昭和45年)

		事 務 職	
		「職」の 査 定	「職」内職級の査定
職級査定 該 当 者		次のいづれかに該当する者で職級変更の必要があると認められる者。 1. 過去1年間に「職」査定を要する異動、担当課業の変動があった者。 2. 上位「職」の課業を担当しているが、前年格付時は、その遂行度および資格要件の充足度が要請される水準に達していなかった者。	各「職」内における熟練度および職務遂行能力の変化、向上が明らかで、職級変更の必要があると認められる者。
	査定要素	1. 主要担当課業の内容とその遂行度 2. 資格要件の充足度 3. 必要により上位(下位)「職」の既格付者と比較査定する	1. 現格付「職」としての熟練度 2. 職務遂行能力の程度 3. 必要により上位職級既格付者と比較査定する。
	査定要素のウエイト	担当課業の内容、遂行度および資格要件の充足度を総合勘案し必要により対人比較を併用の上、査定する。	熟練度および職務遂行能力の程度を総合勘案し、必要により対人比較を併用の上、査定する。
査 定 の 内 容	査定の着眼点	1. 担当課業の内容とその遂行度について 「職」査定上ポイントとなる課業の内容なり遂行度が、どのように変化・向上したか、その程度をみる。 (1) 課業の内容 査定上ポイントとなる課業内容はどうか。 (2) 課業の遂行度 上記(1)の課業を中心にその遂行度は「職」査定上ポイントとなる点からみて、どうなったか。 ○質的向上 ○上位者の指導・点検の程度 2. 資格要件の充足度について 「職」査定上ポイントとなる課業の遂行上必要な能力について、伸長度を中心にその程度をみる。 (1) 職務知識 (2) 判断力 (3) 折衝力(先任事務以上への「職」査定で必) (3) 指導統率力(要るとき) 3. 上位(下位)「職」者との比較 上位(下位)「職」の既格付者の担当課業内容とその遂行度なり職務遂行能力の程度と比較する。	1. 熟練度について 担当課業についての熟練度はどのように変化・向上したか。 (1) 質的向上 (2) 上位者の指導・点検の程度 (なお、担当課業の内容について変化・向上が)あったときは必要によりその程度を勘案。 2. 職務遂行能力の程度について 担当課業遂行上必要な能力についてどのように、変化・向上したか。 (1) 職務知識 (2) 判断力 (3) 折衝力(先任事務以上で必要とき) (3) 指導統率力 3. 上位(下位)職級者との比較 上位(下位)職級の既格付者の熟練度なり職務遂行能力の程度と比較する。
	客 評 価 段 階	1. 担当課業の内容と遂行度 (1) 課業の内容 査定上ポイントとなる課業は事務職分類基準からみて上位(下位)「職」に ① 該当する。 ② 該当しない。 (2) 課業の遂行度 上位(下位)「職」(査定上ポイントとなる課業を中心に)に要請される職務遂行の水準からみて、 ① 要請通りに遂行している ② 概ね要請されることを遂行している ③ 要請されることを遂行しているとはいえない 2. 資格要件の充足度 上位(下位)「職」(査定上ポイントとなる課業を中心に)に要請される資格要件からみて ① 水準を越えている ② 一応水準に達している ③ やや不満足なところがある	1. 熟練度 担当課業の熟練度の変化向上の内容からみて、現格付「職」としての熟練度は ① 熟練度の向上が大きく、熟達した段階にある ② 熟練度の向上がかなりみられ、概ね熟達した段階にある。 ③ 熟練度の向上がみられるが、熟達した段階とはいえない。 2. 職務遂行能力の程度 現格付「職」＜担当課業を中心に＞として要請される能力について、その伸長度からみて、 ① 能力伸長が大きく、十分優れている ② 能力伸長がかなりみられ、水準を越えている ③ 能力伸長がみられるが、概ね水準通り

職場レベルの諸問題の処理方式

付属資料 9 (1) 事務職の職 級 決 定 方 法 (昭和46年)

	職 務 類 要	知 識	判 断	責 任
専門・監督職	一般的な監督職は部門の業務運営方針に従い、単独又は所属員を指揮監督して高度な企画・調整・指導等を推進する職務ないしは所管係業務を総括する職務。	担当系列業務、特定関連業務に関する高度な専門理論的知識ないし下級者の指揮監督が出来る程度の高専門理論的知識・関連業務に関する実務知識並びに経験方針、施設についての具体的な知識を要する。	非定型的業務が主であり、内容が複雑・多岐にわたる事項について、方針・大綱に依り、高度な専門理論的知識・実務知識に依りて諸資料・情報等を分析の上、総合方針にそって有効な結論を出すことが要求され、関連業務に与える影響をも考慮して総合的に思考判断する必要がある。	企画・調整・指揮等の推進職は日常業務の推進を行うため、その結果は系列業務を始め関連業務の推進・高度なとに、かなりの影響を与える。
主任事務	一般的な監督職は業務処理の大綱に従い、理論的ないしはかなり複雑な思考・判断の下に、単独又は下級者を指導して困難な企画・立案等を遂行する職務ないしはかなり広い範囲の定型的な通常業務遂行の計画・指導・集約等を行う職務。	担当系列業務に関する専門理論的知識ないしは過去の実績・経験・傾向・要領の類型・要点等についての相当高度な実務的知識並びに業務目的・関連業務に関する系統的知識を要する。 〔注〕 系列業務とは体系的に一つの單位として纏った業務を云い、係業務にはば一環する。	判断の高度はかなり多い。考慮すべき条件は相当多く、内容も比較的複雑な事項について、大綱ないしは困難な点についての上長の指示の下、理論的又はかなり複雑な思考判断が要求される。しかし、主要条件は限定され、関連する部分的な条件も主条件との関連がかなり明確であり、判断の範囲は狭い。	系列業務における主要業務を担当するので関連する業務範囲に広くなり、誤りの可能性は大きく、その誤りは、担当系列業務の遂行に影響を与え、時には関連業務の遂行にかなりの支障を生ずる。
一般事務Ⅱ	包括的な指示・点検或いはある程度の判断に従い、定型的ではあるが、応用判断を要する判断的業務ないしは容易な調整・立案等を遂行する職務。	担当業務に関する規程・基準・慣行・先例等の実務的知識並びに関連業務に関する断片的知識を要する。	判断の高度はやや多く、確立した基準による他、慣行・先例等を参考として又包括的指示に従った応用判断が要求されるが考慮すべき条件は比較的少なく条件並びにその相互関連はかなり明確で法的性質があり、判断判定を要する程度である。	上長の包括的指示を受けるが、応用ないし変化処理を必要とするため、点検がやや困難で誤りの可能性が幾分あり、影響度では関連業務の事務処理の訂正を要する程度である。
一般事務Ⅰ	具体的な指示・点検或いは定められた基準・要領・手続に従って行う補助的ないは定型・反復的な職務。	一般的常識及び担当業務に関する基準・要領・手続或いは関連係要等についての知識を要する。	具体的な指示或いは一定の手続・手続等に従えばよい。単純な二重二重的な選択・識別を要するが、精神的処理のなからず容易に選択しうる程度である。	常に指示・点検を受けており、誤りの可能性は小さく、影響度も軽微である。

(2) 主要課業分類例

職	人事課給与係
専門・監督	○係内職全員の総括 ○非定期業務の管理員及び指導 ○所得税について、税務署・国税局等との対応調整
主任事務	○年末調整実施前の作成 ○給与計算処理制度の運用 ○上乗せ給与上の改善案の作成
一般事務	○給与計算準備のまとめ ○給与当・通勤交通費の支給書送 ○人事費予算の編成事務
一般事務	○勤怠関係諸簿の整理 ○給与関係諸資料・報告書の作成 ○社内案内に関する指示統一

(3) 事務職査定基準例 (左に対応するもの)

職 査 定 基 準		職 内 査 定 基 準	
番号	必要とする進行度	番号	熟練として評価できる能力の程度
2.	○非定期業務の管理(経理部門)との関係を充分考慮して把握し得ること。	2.	○非定期業務の処理、改善等についての判断能力等との関連・協働・調整等、マネジメント等の点から総合的に見ると、熟練についての評価が著しく高いこと。
3.	○国税局・税務署の方針・情報と連携にキチンと、各種資料を税法上の関連を考慮しつつ送付し得るとともに、具体的な取組をめぐって、国庫庁・税務署に対し合法的な主張を成し得ること。	1.	○企業に当てはまるに於ける問題点を把握でき、その各々について迅速且つ具体的に解決策を打ち出す能力を評価し得ること。
1.	○機械計測設備、給付支払業務、諸給与の算定等の取組事務等に關する正確且つ詳細な知識をもち、その相互的な関連を把握し、かつ協力して改善を立案し得ること。	2.	○各種業務の進捗の把握・調整について総合的に把握し得ること。
2.	○所管課の業務関係に関する詳細な知識をもち、事務進捗の把握及び本社本部に対して具体的な処理指導を行ない得ること。	3.	○人事部門及び他の課長部門の業務進捗の把握に連動しており、組織の変更・調整・廃止等の際、給与係業務への影響を配慮でき、著しくは給与体系からみた問題点を指摘し得ること。
1.	○システムを組込み給与支払事務の大部分を安閑なく実行できること。	1.	○企業に当てはまるに於ける問題点を把握でき、その各々について迅速且つ具体的に解決策を打ち出す能力を評価し得ること。
2.	○諸手当・通勤交通費の支給基準及び給付係業務等について把握し得ること。	2.	○下僚者に対する指示・指導が的確であること。
3.	○過去における取組について具体的な知識を有すること。	3.	○自分の業務を正確に実行できるとともに、下僚者の業務についても多面的なチェックができること。
1~3	○定められた処理方式に基づき、正確且つ正確な処理し得ること。	4.	○取組基準・関連諸関係の資料にあるべき、所外的事項の取組理由等について理解をもち、その要する事項については整理とあるべき、資料を準備すること。
2.	○他の課長業務との関連を把握し、緊急の取組等を実施しつつ把握し得ること。	1~3	○取組資料の第1次資料の作成にあり、資料の活用を充分理解し得ること。
1~3	○他の課長業務との関連を把握し、緊急の取組等を実施しつつ把握し得ること。	4.	○取組・定額資料に關しては特定の担当があることも資料を整理し、且つ最新の状況に保てること。
		5.	○男女100%の割合で正しい正確性を持つこと。
		6.	○他の課長業務を一種以上担当し得ること。
		7.	○取組基準・関連諸関係については前記の知識を持つこと。

(2)の注 1. 職内査定基準の認定基準1に關するもの

2. 生産事業場については全部、営業事業場については上乗せのものについて作成されている

(3)の注 1. 職内査定基準の認定基準の1)(2)又は2)に關するもの

2. 左の2に同じ

職場レベルの諸問題の処理方式

一〇 賞与と配分

一般に、賞与の性格については、収益分配的ないし功績報奨的なものとみるか、賃金後払的なものとみるか、基本的な対立を含みながら、団体交渉の対象とされ、その支給額、率とも増加してきたが、Aの場合は、組合側が最近に至るまで利潤分配的なものとして位置づけてきたところが特徴的である。

昭和二四年協約には、「一、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。二、この章（給与）に定める給与のほか臨時に給与を支給することがある。」と定め、賞与および臨時給与は経協付議事項とされていた。この規定では、臨時給与と賞与を区別し、賞与は利益の分配として位置づけようとしていることは明らかである。この協約のもとで組合は、昭和二五年末「越年資金」二カ月分を要求し、会社は〇・五カ月分を越年資金、一カ月分を賞与として支給すると回答している。また翌年には、組合がはじめて夏期賞与一カ月分の支給と、「配分については、賞与の建前に基いて実施する」ことを要求している。昭和二七年五月には、組合が夏季賞与総額一億円の要求を提出し、その後の総額による要求の先例を作った。

なお、二七年協約には、前掲の規定は見当らず、就業規則に移されている。就業規則そのものは協約により、予め協議し組合の了解を得ることになっているが、現行就業規則には、二四年協約の規定と同趣旨の規定がおかれているほか、具体的に次のような項がある。

「……賞与の支給対象者・計算期間・支給時期は次の通りとする。

一 支給対象者は利益の生じた当該期間の期末日現在在籍社員とする。

二 計算期間は利益の生じた当該営業期間とする。

三 支給時期は原則として利益の生じた当該営業期間終了後四カ月以内とする」

ここには、賞与が、利益の事後的配分であることが、より具体的に示されている。

このように、協力的労使関係が深化する過程で、賞与は組合の側からも利益の事後配分として位置づけられて行ったが、単一化前後の二、三年は、利益の伸びに比例して賞与総額を引上げる方式が行なわれた。賞与の要求方式が問題となり始めた昭和四五年末の組合ニュース記事およびS氏の解説によれば、昭和四二年末以降、組合は利益の伸びにリンクさせた要求を行なった。「利益の伸びに応じた賞与要求を行ない、しかも要求どおり獲得してきた組合は、日本中探してもないであろう」という訳で、業界およびA社の業績の向上に伴ない、当時は一流企業の中でも最高の水準に達した。基礎となる利益は、当初税引前、後に税引後に変っているが、これは法人税の取扱変更により組合にとって有利の方が選択されたためである。賞与の推移は第30表の通り、昭和四五年に一人平均五〇万円を超えたが、環境と業績の悪化から、一人平均支給率で頭打ちになっている。

業績の低下とともに、賞与の要求方式について、中央委員会、中央大会等で論争があり、執行部としては、業績低下の時期には一定方式によることをやめ、「たえず会社の業績に目をくばり、最も有利な方式で会社と話し合っていく以外に方法はない」という態度を表明するようになった（昭和四六年夏の大会におけるT委員長答弁）。また同年一二月の中央委員会でも賞与要求方式について質問があり「その期、その期であらゆる情勢を分析して、組合員のみなさんに納得してもらえような方向で」要求していくと答弁し、利益に直接リンクする方式は放棄された。

賞与が利益配分として支給されても、それが慣行化すれば、組合員は「あたかも（一期）二五万円という賞与はあ

第30表 賞与の要求と妥結

	夏 季				年 末			
	A 要求総額	B 妥 結	C 1人平均	D 普通勤務者保障 月額数	A	B	C	D
昭和41年	億円 12.70	億円 12.70	円 119,800		12.70	12.70	117,429	
42	12.50	12.50	118,923		12.85	12.85	121,067	
43	16.00	15.70	152,709	ヵ月 2.40	18.70	18.70	179,669	3.00
44	21.80	21.50	213,294	2.75	24.40	24.40	228,571	3.07
45	26.40	26.40	253,895	2.83	28.60	28.60	257,565	3.05
46	26.50	26.50	246,100	2.30	27.10	27.10	228,191	2.30
47	27.00	27.00	234,844	1.92	30.00	30.00	245,900	2.05

職場レベルの諸問題の処理方式

たり前のことであり、毎期上っていくのが当然と思いこんで」いく（S氏、昭和四五年二月七日、組合ニュース）。そこで、上記の中央委員会でも、「一部にはストライキまではいかないにしても、時間外業務の拒否ぐらいいはやれという強い意見もあったので、ぜひ前期なみは確保してほしいと思う」という、この組合としては異例に強い支部代表者の意見も出てきた。なお、これに対しては、企業業績の低下の時に混乱を起すべきでなく、信頼関係を強めて経営回復を図るべきだと中央執行部が答弁している。

上記の、支部代表者と本部とのやりとりと関係するが、以前から賞与の比率が定期給与に比較して高すぎるので、基本給に組み入れてほしいという下部からの要求があった。この問題に関しては、中央執行部は、定期給与が相場化する中でその上位にあるから、賞与は区別した方がよいこと、退職金、時間外手当へのはねかえりから会社側の反対が強いことなどをあげて、これまで積極的ではなかった。

ここでも賞与の賃金としての側面を強調する下部の考えと、団体交渉の当面の責任を負う中央執行部の利益配分的な理解とに差があ

らわれていた。結局のところ、業績の低滞した最近では、賞与の要求根拠も折衷的なものになっている。昭和四七年年末賞与の場合、「総額三〇億円」という要求を出しているが、交渉経過を報じた組合ニュースによると、中央執行委員会の要求にあたっては①同業他社との比較 ②賞与は業績に応ずるという基本的立場にあるものの、業績低下が三期に及んでいること ③従業員の努力に報いてもらう必要があること ④前期実績、が考慮されている。交渉過程では、会社側からも「労使の信頼関係」の維持の必要性について言及し、二回目の交渉で満額を回答している。

賃上げ交渉の場合と同様、世間並の水準や過去の水準を下回ることが、信頼関係を破るものと、労使によって把握されている訳である。四五年以降業績が低下したといえ利益を生じていたし、組合の賞与要求総額は、前期の税引利益を下回っていたから、これまでは、経営側はこのような意味で信頼関係をつなぐことができた。

賞与が前期の利益と関係づけられているため要求と交渉経過に関するニュースと支部執行部→支部委員→大会代議員の口頭説明は、業界と会社の業績、会社の経営方針を、一般組合員に定期的に伝達する効果を持っていることも、労使の協力的関係の一環として注目される。昭和四七年夏の例をとれば、組合は、中央執行委員会要求案の背景として、経済と業界の動きと並んで、会社の経営概況と業績について解説している。また、妥結を報告するニュースでは、交渉過程が記述される中で、会社側の回答が全文掲げられる。会社側は単に金額を示すのみでなく、時に長い説明や組合員に対する協力要請文を付記している。四七年六月二十六日付の会社回答では、業界の環境と業者間の過当競争、需要に比べA社製品構成が他社より不利であること等業績悪化の原因を説明するとともに、トップ・マネジメントの責任体制による対策とその見通しを述べ、協力を要請している。実際にこれらの説明がどこまで関心を持って読まれるかはともかくとして、各自の賞与との関係で、経営実態に関する情報が提供されており、中央経協の内容と

もに、一般従業員Ⅱ組合員が、経営方針と成果を知り得る機会となっている。

つぎに賞与の配分についてみよう。組合は要求にあたって支払総額のみを示し、平均一人当たりまたは何カ月分という表示は公式にはしていない。また配分方法を追って協議するとしているが配分方法はこのところほぼ固定している。総額の交渉が終ると会社側が配分方法を示し、組合側が質問、確認する形で協議がおこなわれる。四七年夏を例にとれば、就業規則の定めるように、支給対象者は、四七年九月末現在在籍社員、計算期間は同年四～九月である。支給基準の基本的部分は次のようになっている。

(1) 賞与は成績に応じて支給

(2) 勤続一年以上の普通勤務者については、(基本給+職務手当) × 二〇五%を保障

普通勤務者とは、支給対象期間中の休務日数(業務上の傷病欠勤および諸休暇による休務日数を除く)が三〇日以下で、勤務不良者、低能率者でない者

(3) 勤続一年未満の者、休務日数三二日以上の方について、通減的な支給率(略)を規定している。

支給対象者約一一、五〇〇名のうち、(3)に該当する者は七一名、勤務不良者、低能率者は一%以下であるから、大部分は普通勤務者である。当社は事業部制をとっているが、事業部ごとに総額を配分することせず、画一に扱われる。個人の成績に応じて支給するために、人事考課が行なわれる。その方式は、基本給の運営との関係で、最近の賃金調査委員会でもよく公表された。この方式は、一般社員の場合、昇給の際の方式と類似しているようである。ただし、仕事の実績、服務状態、職務能力の三つの大項目のうち、第一の要素のウェイトが高く、第三のウェイトが低く、特定期間の実績と関係させるよう考慮されている。総合した結果は六段階に区分される。保障部分は賞与支払部

分の六〇％であるから、考課によって上下各二〇％程度の幅で個人の支給率が決められるものと推定される。この時の平均基準内賃金が約八万円であるから、最低保障率はあるものの、平均的な水準の者で上下六万円程度の差が出る計算となり、成績による個人差は実額としては相当に大きい。昭和四二年までは定額部分があったが、その後廃止されて今日に至っている。このように、人事考課、あるいは勤務不良、低能率の判定基準が公正であるかどうかは、個人収入に大きく影響する。

賞与を従業員に対する利益の配分としてとらえる考え方は、協力的関係とともに成立してきたが、組合の下部からは、社会生活上の必要から賃金として安定的なものにしたいという要望がでていた。しかし、これら下部から要求は個別職場の仕事に結びついた要求とはいえず、その意味で、賞与は職場レベルの問題としての性格が薄い。配分は、職務手当を算定基礎にしていること、業績を重んじた考課を行なっていることによって個人の仕事に直接関連する部分もあるが、賞与総額が事業部の成績によって分割されることがないように、これらは従業員がチームワークの中で貢献した程度の指標のような位置を占めると思われる。しかし、賞与配分のための人事考課は、各職場で行なわれ、その過程では昇給の場合と同様な事情がある。

一一 労働時間と勤務

当社の労働時間は、昭和二一年の協約で一日実働七時間とすることが決められ、昭和四五年および四七年に実働時間を変更することなく隔週土曜休日制が採用された。

職場、個人についても、企業全体の基準の具体化をめぐる労働時間と勤務に関する諸問題が発生する。その処理に

ついでみてゆこう。

まず、組合内では、時間短縮に取組むべきだという声が、かなり以前から（少なくとも昭和四一年から）大会の席上出されていた。当時は、時間短縮のできる環境にないから、差当り時間制度の変更をとり上げるという労連執行部の判断であった。制度変更がおこたわれた後、昭和四七年の大会で、組合内に「労働時間問題委員会」を設置するところが決定されたので、時間短縮について今後労使間の協議が行なわれることになると思われる。

さて、勤務制度改革の方は、単一化大会（昭和四三年七月）で労使の「労働時間合理化委員会」の設置が決議され、翌年二月にその第一回会議が開かれることにより具体化に向った。同年七月専門委員会で成案を得、労使の検討を経て本決りとなり、試験的实施（四五年一月）の後本格的に実施（同年四月）された。

この制度変更は、実働時間を不変のまま、その割振りを改め、休日を増加しようとするものであった。協約では、それまで、一週六日、一日実働八時間以内の勤務が原則であったが、生産事業所（工場および研究所）については隔週土曜を休日に、営業事業所（本社、東京支社、支店、営業所）は土曜半日勤務になった。

休日増の一方、総実働時間に変化がなかったから一日の実働時間が増大した。生産事業所では、それまでの一日七時間から七時間三十分、営業事業所では平日一時間七時間一五分から七時間四五分に（土曜五時間四五分から三時間一五分に）変更となった。生産事業所ではこのほか、年間四日の国民の祝日を休まないこととし、年間の実働時間の維持を図った。営業事業所については、その後、「拡張販売勤務専門委員会」で昭和四六年一二月に組合側から、提案し協議の結果、生産事業所と同様、隔週土曜休日制が採用されることとなった（昭和四七年四月試行実施、七月本格実施）。

この労働時間合理化、すなわち勤務制度変更の経過をやや詳しく立入ると、まず、組合側委員（本部の専従役員四名、本社、東京 相模、阪神、研究開発、瀬戸内各支部役員で、各種勤務形態の支部が網羅されている）の打合せで各支部の意見を集約して組合側の意見をまとめた（四四年二月）。内容的には営業事業所の部分を除きその後確定したものと基本的に同一である。

その後、会社側委員との合計三回の協議で一応の結論に達している（四四年七月）。その結果、営業事業所の土曜の扱いについては半休制をとることになった。当初、組合側では半休にしても外勤務者は、午後まで勤務せざるを得なくなるおそれがあることから、月一回休日の方がよいと判断に傾いていたのであるが、業務のあり方を改善すれば、世間並の土曜半休で不都合は生じないという結論であったようである。中間報告がまとまると、「……会社側は各職場における仕事の合理的な進め方を研究・検討し、組合側においては各支部の職場懇談会や各種機関において討議し」、交替制勤務のある三支部（三工場）と本部の間では業種別連絡会議が開かれ、外勤者とそれに関連する職場については「拡張販売勤務専門委員会」の組合側委員の打合せ会で討議された（昭和四四年一月一八日組合ニュース）。組合側について言えば、事業場ごとの業務と職種の違いによって生じる問題点を支部で検討するとともに、本部の指導で調整し、中間報告の線でまとめたことになった。賃金制度の変更の場合と比較すると、勤務態様の相違から支部レベルの意見を尊重しているところに違いがみられる。単一組織であっても、事業場支部間にこの種の問題をまかせることも不可能ではなからう。現に、単一化大会で「……時間の合理化をやる場合、全社一斉にやるのか、事業場単位でやるのか」という質問もでていた。しかし、勤務態様が多样であるといっても細目を除き、いくつかの事業場に共通しているところから、統一的に処理される必要があり、中央の専門的協議が、意思決定の中心にな

っていった。

勤務制度の変更が、漸進的におこなわれたこと、会社側の対応に組合側も協力する姿勢で臨んだことは、組合の一般的態度の反映ではあるが、上記の過程の特徴といつてよからう。前者については、右の経過から明らかであるが後者については、組合ニュース（四四年七月五日）が準備期間中に、会社により作業段取・作業工程の改善、省力化設備の検討・推進、時間尊重の觀念の徹底等が行なわれるが、「私たちも、それぞれの職場において、人員をあまりふやさずに工程の改良や作業分担範囲等を再検討して生産性をおとさない範囲で時間を合理的に割振っていく具体策を考えてみましょう」と提案している。

職場レベルにおろして検討した結果、中間報告の線が確認されたが、営業関係事業場、交替制勤務については、困難な問題が残った。

前者について、四四年一二月の専門委員会では、付属資料10(1)のような組合側の要望事項と、これを尊重する旨の確認がおこなわれた。しかし、本格実施前の専門委員会では、同(2)のような組合の意見があり、会社も了解している。組合側の意見の中心的部分は、土曜半休としても外勤者については特にそれが守り得ない実情にあるので、その改善を期待したものであると解される。本格実施後も、期待した改善は困難であったため、上記のように土曜半休制には無理があると組合側は判断し、「拡張販売勤務専門委員会」で生産事業所並みの隔週土曜休日制が組合側委員から要求されることになった。この委員会の単一化前の協議で既に休日出勤が多いこと、実働一〇〜一三時間に及ぶことが問題とされており、販売競争の激しいなかで、その後多少の改善があったにせよ、同様の条件が続いていた。

営業事業場の勤務の変更は、問題のいくつかを解決したが、余暇を増加しようとする組合員は、これで満足した訳

ではなかった。昭和四七年の組合の調査によると、「出勤の土曜日の時間延長はこまる」という感想をもつ者が三分の二に及び、「休日が増えて大変けっこうである」を上回った（昭和四七年一〇月機関誌）勤務時間の割振りの変更では解決できない要望が強い訳である。

一方、交替勤務については、「指定休日または明け休みにより年間二十日の休日を増加させ、その日数分の二つの直を連続勤務する」ことになり、昭和四四～四五年の予備的検討、試行段階では組合側として問題点がないと意見を集約し、細部の問題のみが支部レベルの協議にまかされた。たゞし、四四年夏の大会で瀬戸内支部代表が「三交替勤務者については、連勤がふえ、しかも人はあまりふえないということならば、現行のままの方がよいという考えもある。三交替のものも全体に歩調を合わせていかなければならないという考えもよくわかるが充分検討して欲しい」と発言したことから推定されるように、中央の方針に下部としては十分納得いかない面があったと考えられる。

播磨工場の例は第31表のような、三組三交替制である。二直が短いがこれは、この地域の交通事情によるものであり、また各直三〇分～一時間三〇分の休憩がある。1・2とあるのが「連勤」（連勤手当が支給される）または「統勤」（手当がつかない。一周期一八日に一回）である。指定休日は個人ごとに交替で休むもので一周期に二日ある。

合理化以前は六日で直を変ったのに対し、三日ごとに直を変り体調を整えにくいこと、明け休みが休日というよりは夜勤終了後の休養日であること、連続勤務が増えそのうち手当のつかないものがあることなどから、前記のように組合としては了承することとなったものの該当職場の不満が持続した。早くも昭和四五年夏の大会では瀬戸内支部か

第31表 交替職場の勤務（播磨工場）

	第1日	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
A 組	1直	1・2	2	2	2	3	3	3	明	1	1	1・2	2	2	3	3	3	明
B 組	2直	2	3	3	3	明	1	1	1・2	2	2	3	3	3	明	1	1	1・2
C 組	3直	3	明	1	1	1・2	2	2	3	3	3	明	1	1	1・2	2	2	3

(注) 1. 1直 8:00～16:00 2直 16:00～22:00 3直 22:00～翌日8:00
 2. 明は明け休み
 3. 機関誌 昭和45年12月号

職場レベルの諸問題の処理方式

五六

ら、四組三交替に移行する考えはないかという質問が出て、N氏は人員増加を伴う四組三交替に会社が反対しており、「今後、各事業場の労使間で、どうしたら人員の増加を伴わないで、直勤務の合理化ができるか、検討していただきたい」と答弁している。その後、組合本部としても交替制勤務に伴う問題を放置できず「交替制特別委員会」が組合内に設置された（昭和四十六年度）が、これは時間短縮を検討する「労働時間問題委員会」とタイアップしていくことに決められた。人員を増やさず、総実働時間を減らさない原則のもとでは、休日を増やせば、どこかに無理な勤務が出て来ざるを得ないから、当然の発展というべきであろう。

営業事業場の勤務制度の変更を決定した「拡張販売勤務専門委員会」（拡張委員会と略称）は、これ以外にも規制困難な外勤者の勤務とこれをめぐる諸問題を取りあげ、特色ある活動をしてきた。この委員会は、A労連の昭和四十二年度の定期大会で設置の決議がおこなわれたことにより発足し、それ以来、労使間で継続的な協議をおこない今日に至っている。設置の動機は、営業事業場の苦情処理や職場懇談会で累積した問題を処理するためであった。この企業では、既述のとおり、苦情処理手続中、中央の協議を要するものが組合本部の選択により専門委員会に移行するが、この委員会は、営業部門に関してこの機能を果たとともに、営業方針や業務そのものについても協議しており、この部門の経営協議会の役割も果たしてきた。

拡販委員会の活動は、最初の年度の協議にもっともよくあらわれ、Aにおける、専門委員会の本領を発揮している。そこで取扱われた事項は多数あるが、労働条件およびそれに関連の深い主要なものをあげれば、次のとおりである。①日帰出張後の内勤業務を残業扱いに ②外勤者の勤務態様に応じた賃金体系の樹立（後に職務手当となる）③宿泊料の増額 ④A社社員にふさわしい旅館に宿泊できるようにすること ⑤長時間の日帰出張の際規定どおり手当を請求しにくい雰囲気があること ⑥乗車手当増額 ⑦食卓料増額 ⑧長期連続出張の改善 ⑨休日出勤を少なくすること ⑩有給休暇代休の消化状況 ⑪実勤務時間がきわめて長いこと ⑫業務上必要な接待に対する考え方 ⑬交通事故処理の専門係の設置 ⑭車にクーラーを設置すること ⑮内勤事務要員を増加し外勤者の負担を軽減する問題 ⑯外勤者の昇進異動（激務で高年齢まで続けられないため、および適性等を考慮して）⑰自動車に安全灯を設置すること ⑱セールスマン教育の実施

これらは、組合側からの資料要求、会社の政策に対する質問、要望、要求、などの性格をもつものであるが、事務所を離れて、単独で訪問し、販売、拡張に従事する場合に生じる多様な問題が指摘されている。この分野では、業務の特性から、労働条件も、工場や事務所内勤と異質なものがあり、これは、管理者と一般外勤者の意識にも反映している。組合の単一化後、各支部の他支部組合員による訪問記を組合機関誌が特集したが、それらの記事からは、相手方との接触のため営業活動が早朝から夜間に及んでいること（第32表）、商談自体が密接な「人間関係」を通じて形成されてゆくこと、愛社精神により会社の代表者として行動する必要性に迫られていることが窺われる。これらは相手方の態度と絡み合った取引と営業の実態にもとづくものであり、長時間労働も当然とみなれさ勝ちであった。例えば、拡販委員会で次のようなやりとりがある。「（組合）：接待のための日曜出勤はもう少し何とかならないか。（会社）：

第32表 営業員の活動事例（東京）

8 : 30	支社を出発
8 : 50	S 商事へつくが、車置場をさがして10間分まわる。
9 : 00	S 商事へ入り、打合わせ開始、営業マンやAの他の販売員と協議
11 : 10	協議を終り出発、港区のF 店へ
12 : 00	店を出て新宿へ
12 : 30	朝食と昼食を一緒にとる
1 : 00	出発、渋谷区のM店
1 : 20	M店へ到着、店員と25分商談、主人不在のため近くの喫茶店で待つことをつげ店を出る
1 : 40	主人が現われ、商談すすむ
3 : 00	出発、渋谷をへて青山へ
3 : 30	青山のS 店へ
3 : 55	S 店で打合わせののち新宿へ
4 : 30	新宿のM店へ、相談にのる
5 : 05	M店を出て高田馬場 I 店へ
5 : 25	I 店の主人不在のため店員と商談
5 : 35	会社へ連絡ののち麻布へ
6 : 05	麻布のJ 店へ、J 店で話し合い
6 : 25	J を出発、東京支社へ
6 : 50	支社へ帰着（それでも営業員として一番早い帰社であった）

（注） 1 前日再販価格維持の説得のため午前1時帰宅
 2 機関誌 昭和44年8月

現在の市場の実態からみて止むを得ないところもあることを理解願っておきたい。全くなくすることはできない。」（昭和四四年一〇月二日組合ニュース）

また、個人が会社を代表するところから、業績と報酬は結びついても労働時間の観念は成立しにくいという事情もあった。拡販委員会の組合側は、この状況のもとで、工場、事務所並みの労働時間の観念にもとづいて問題を整理しようとした。また、業務そのものの改善によって実労働時間を減らし、超過労働に関しては、手当を要求した。労働時間以外では自動車等で社外で長時間活動することに伴う諸問題（旅費、交通関係等）についても、明確、合理的な基準の確立を求めたといつてよい。この専門委員会は、困

第33表 払販委員会の主要協議事項（44年度以降）

44 年 度	45	46	47
*1外勤者の内勤業務を残業扱いに *2外勤者の賃金体系 ③出張旅費改訂 *4長期出張でも10日に1回帰宅させよ ⑤休暇代休の使用実態 ⑥労働時間の実情 ⑦接待の性格を明確に ⑧営業車と自動車保険金額 9 内勤事務要員増加 *10調査報告の合理化 *11機械計算資料を使い易く *12配置転換を活発に 13販売計画に第一線の声を 14セールスマン教育訓練の実施	1 外勤者の労働時間合理化 ②宿泊料改訂 *3交通事故による災害保障 4 外勤業務の標準化 5 営業上の法律問題対策 6 外勤者の健康管理 7 出張所の管理体制 8 大都市近郊出張所の住宅対策 9 営業部等の残業 10外勤者の内勤事務合理化	1 外勤者の健康管理 2 大都市近郊出張所の住宅対策 3 交通事故保険金の増額 4 出張所の管理体制 ⑤営業部門の月2回土曜休日制 6 営業上の法律問題対策 7 外勤者の計画的配転 8 製品の安全性対策その他	①組織変更後の事業部運営方針 ②営業員の増員状況 ③営業員に対するアンケート調査結果 ④営業上の法律問題対策、会社の検討状況 ⑤交通事故対策 ⑥外勤者の健康管理（健康診断実施計画）

(注) 1 年度は組合の大会（7～8月）までの1年間
 2 ○印は決定により具体化されたもの。その他は既に決定した方針の再確認（*）、資料提出又は説明要求（□）、協議、協議後継続審議、別途協議（+）

難な諸条件を処理する討議の場として有効に機能したといえよう。

拡販委員会の活動状況を組合の活動報告とニュースによってみると、第33表のようになる。委員会設置当初の問題整理が終ってから各種の事項につき協議がおこなわれているが、組合員への報告では、その顚末がはっきりしない項目が多い。組合側委員が、他の委員を兼ねており、勤務制度の変更（生産事業所、次いで営業事業所）等、他の重点事項が優先したこともその原因であろう。人事部についても類似した事情があるかもしれない。たゞ、この委員会でも、協議の整った事項を組合組織として下部で直接チェックすることはないから、委員会の決定が経営末端まで浸透しなかった際には、翌年苦情処理等の手続の中で再び同じ問題が提起され、委員会で再確認されなければならないことがある。表の四四年度の審議内容ではこの種のものが多かった。このほかにも、表には同じような項目が何回か出ているの中には、検討に時間を要するもの、一定の方針により順次内容が高めようとしているもの（例えば内勤事務の合理化、健康管理）のようなものもあるが、同じ問題が繰返される場合もあるようである。これは、既述のように営業事業所の土曜半日勤務の実効が上らず、制度変更に至った例にもっともよくあらわれている。

つぎに勤務の職場、個人への適用をめぐる問題をみよう。まず、超過勤務について、協約は会社が所定労働時間（週四二時間）を超えて労働させることがあるとした上、「但し、労働基準法第三二条及び第三五条に定める制限を超えるときは、超える部分について、基本的事項は組合と協定し、その範囲内で支部と協定する」としている。週四八時間までについては、組合の規制が及ばないものと解される。また、三六協定は事業場単位で締結を義務づけられているが、実際は全体として統一のモデルを作り、必要に応じ事業場の部門ごとに余裕みて協定を締結する。そうすると、業務に必要な限り、会社側はかなり自由な裁量の余地をもつこととなる。協約はさらに「……勤務時間の延

長は、一週平均実働四二時間制の趣旨に基き、業務運営の円滑化、職場規律の向上等により会社、組合が相協力して極力これを避けるよう努力する」と規定している。協定によって実質的に時間外労働を規制せず、共同の目標を設定して協力する方式は労使の生産——営業活動——における利害調和の考え方を反映するものであろう。個人に残業を指示するのは公式には課長であるが、人事考課の場合と同様その実質的な権限は下位の役付層にある場合も多い。賃金水準の高い現状では、時間外労働は望ましくないと一般に受取られているが、個別の、または個人別の時間外労働に対する苦情はほとんどない。しかし職場単位で、苦情が提起されることは時折ある。このような場合、人事担当課で仕事の内容をチェックし、職制に対する指導を行なうことにより、是正されることもある。

年次有給休暇について、協約によれば、勤続七年未満の者は年間一二日、その後勤続一年につき一日を加え、総日数二〇日までである。一年に限り繰越が認められている。運用上、七、九月に各職場で計画的に有給休暇をとるような政策がとられているが、その他の時期については個人の請求により休暇が与えられている。

再び相模支部の意識調査によると、制度上の有給休暇日数に満足している者は、六五%、不満な者二六%である。余暇を愛好する若年層は勤続が短いから、不満は主としてこの層のものであろう。一方、有給休暇がとりにくいと言う答が四三%ある（第34表）。

昭和四五年度の阪神支部苦情処理では、「有給休暇を消化しきっていない者が殆んどであるが、これに対する組合の考え方を聞きたい」という質問があり、支部は「有給休暇は事務的手続を行ない……使用すればよい。……職場によってとりにくいことがあれば組合に申し出てほしい。また、組合幹部（支部委員等）もムード作りの指導をしてほしい」と答えている。当時のこの地区の有給休暇は約六〇%消化されていた。また、同年度の東京支部の苦情処理

〔第二段階〕 階には次のようなものがみられる。

「（組合） 有給休暇の利用について、抵抗なく利用できるよう（管理者に対する）御指導をお願いいたします。」「（会社） 現在有給休暇の使用について抵抗があると考えられないが、もしそのようなことがあれば個々のケースについて御相談したい」

会社も組合も、手続さえとれば問題がないとしているにもかかわらず、実際は請求しにくい雰囲気にあると思われる。その一つの理由は、有給休暇を請求すると人事考課に影響するのではないかという危惧があるためである。人事部ではその意図がなくとも、管理者の中には有給休暇を完全消化するものの勤務状況を好ましくないと判断する者がいるかもしれず、それを第二次評定者等が見出すことも不可能であろう。

営業部門等では休日に勤務することがあるが、この際は請求により代休が

第34表 有給休暇はとりやすいと思いますか（％）

	計	男	女
計	100.0 (778)	100.0 (364)	100.0 (414)
とりやすい	15.0	17.0	12.0
まあとりやすい	29.0	31.0	28.0
どちらともいえない	13.0	13.0	13.0
ややとりにくい	22.0	20.0	25.0
とりにくい	21.0	19.0	22.0

（注） 1 相模支部 2 昭和47年7月調査

与えられる。ここでも有給休暇と同じような事情にあり、拡張委員会では昭和四四年に会社側が職制を指導し、代休もとりに易くする旨了解されたが、実際的にはとりにくい状況である。昭和四六年度の東京支部の苦情処理報告によれば、代休取得の率は三五％位である。有給休暇の場合と同様の事情のほか、営業部門では職務手当においても、賞与の配分についても、担当分野での業績要素の評価がもつとも大きく影響する。賃金が毎日、毎週の労働時間よりは、より長い期間の業績と関係するとすれば、それだけでも休日を返上しても業績をあげようとする傾向を生むと考えら

れる。会社の販売活動を個人別に、具体的数量として分担するこの分野では、管理者のみならず、一般従業員も労働条件よりも営業優先となり易いという、拡張委員会の当初以来の基本問題が残されている。

以上、時間外勤務と休暇の個人への適用については、労使間の合意があるにもかかわらず、不満が潜在化する傾向がある。これは、賃金と人事考課の関係と同じ背景によるものである。

労働時間の算定については、付属資料10に、女子のお茶汲みのような問題があったし、また、時間管理の困難な外勤者について、その内勤事務に要した時間をタイムカードで把握すること、「直訪」「直帰」の際の時間算定（出張旅費計算に反映）の基準を明確にすることが、昭和四四年の拡張委員会で決定されている。一方、組合が昭和四三年にお

第35表 タイムカード打刻と始業のずれ

	合 計	男	女
計	100.0 (1655)	100.0 (1082)	100.0 (573)
1～2分	1.0	1.5	0.2
3～5	4.1	4.5	3.2
6～7	5.0	5.9	3.2
8～10	8.1	9.5	5.4
11～15	18.6	20.9	14.2
16～20	20.0	18.4	23.0
21～30	26.9	25.1	30.5
31～45	12.8	11.4	15.4
46分～	3.5	2.8	4.9

(注) 1 組合機関誌 昭和43年11月
2 「あなたは平均して始業何分
前にタイム・カードを打ちま
すか」の答

こなった調査によると、始業の二〇～三〇分以上前から出勤している者が——とくに女子——が多い（第35表）。工場部門では始業一〇分前に作業位置につく慣行がある。時間短縮や賃金コストの上昇とともに細かな時間算定の基準が問題となつている企業があるが、ここではこれまで労使間で問題とされることは少なかったようである。時間ぎめの労働力取引という権利、義務的観念を文字どおり徹底するよりは長期的協力関係を重んずる労使の立場がここにも反映している。

職場問題処理に關しては特徴点を要約しよう。まず勤務制度の変更の過程では、A社の労働関係の柱である専門委員会の特徴が生かされ、技術的な諸問題を協力的雰囲気て処理

することに成功した。各職場の勤務態様の違いによる要望と制度変更に伴う問題点は、組合内の通常のコミュニケーションの方法により中央の強い指導のもとに集約された。一方、この過程で専門的、技術的協議で処理できない時間短縮の必要性もまた明瞭になってきた。また、最近では従業員一般が、社会環境の変化に伴い、時短要求を強めている。

拡販委員会で組合は、この系統の仕事の諸条件を、工場、事務所の通常の労働条件設定の枠組——従業員一般の基準——に合わせるよう、細かな協議を行ない、かなりの成功をおさめた。この過程で苦情処理と専門委員会における協議の特徴がよくあらわれている。これらは、法律的な問題としてではなく経営上の問題として、解決されるべきものとして扱われた。そのため、激しい競争に伴う販売部門の勤務実態は改善困難であった。

有給休暇などについては、人事部門と労組の間に完全な了解があるにもかかわらず、個別職場の雰囲気として、権利を行使できないようである。残業の割当も、監督者を頂点とする職場集団の中で決定され、集団全体として残業が多いという苦情は出ても個人苦情はでない。これらは職場集団が、人事部門および組合の基準から、相対的に独自にこれらの問題进行处理していることを示すものであろう。

勤務制度変更に伴う協議事項

(1) 試行前の協議

職場レベルの諸問題の処理方式

本社、営業関係事業場（適用範囲略）

- (1) 所定労働時間 月曜日～金曜日 午前9時～午後5時30分
土曜日 午前9時～午後0時15分(注)
(2) 休日 現行通りとする

(注) 土曜日の残業時間の起算は午後1時からとする。

- (3) 土曜日の昼食 土曜日の昼食は支給するが、とらないで帰社するも可。

- (4) 組合からの要望事項

- ① 土曜日の定時退勤の確保をはかられたい。
- ② 女子の湯茶準備、掃除などのための異常な早朝出勤（8時以前に出勤している者がある）の緩和をはかられたい。
- ③ 夜間学校に通学する者に対すを配慮をねがいたい。（後記夜学通学者の取扱いを参照）
- ④ 特に外勤者対策として、次の各点を要望したい。
 - a. 土曜内勤制の実施
 - b. 宿泊出張者は金曜帰宅、土曜内勤制の実施
 - c. 内勤事務の合理化
 - d. 対外的なPR
 - e. 職制に対する土曜半どん制の周知・徹底
- ⑤ 試行期間における残業の状況、土曜日残業の状況につき労使で実態を調査したい。

以上の要望に対して会社側は事情を十分調査し、できるだけ要望の線にそうように配慮する。

夜間通学者の取扱い

学校教育法第1条に定める高校・大学の夜間課程に通学する者については、所定終業時刻終了後に通学しても勉学に差支えないよう課目の選択などについて十分指導するものとする。

また S.45 年度以降に新たに夜間大学・高校に入学する者については、学校の実態などにつき十分指導する。

上記措置によっても所定終業時刻前の退勤を必要とするときは、30分を最高限度として繰り上げ時差勤務を認める。

- (1) 時差勤務は本人の願出により会社が止むを得ないと認めたときに限る。
- (2) 時差勤務による繰り上げ時間には歩増しを支給しない。
- (3) 業務の都合により時差勤務者に所定時間勤務あるいは時間外勤務を命ずることがある。

(注) 昭和44年2月9日専門委員会で結論に達したものの一部

(2) 試行後の協議

労働時間合理化に対する意向集約（昭和45. 4. 1.
労働時間合理化委員会）

各支部から出された意見

I 生産関係事業場

1. 現在の年間カレンダーで実施していくことに対し、問題となるような基本的な事項はない。
2. 細かい問題点については各事業場ごとに労使の話し合いをのぞみたい。

II 本社営業関係事業場

1. 所定労働時間を試行期間のとおり実施していくことについて異議はない。
 2. ただ、次の点について今後改善、検討がなされるよう切望する。
 - ① 通信関係、特に電話とテレタイプの勤務に対し、全社的に統一した基準を設定されたい。
 - ② 外勤者の実態は土曜半どん制からかなり程遠いものである。
外勤者の土曜内勤制、内勤業務の合理化、内勤のあり方等について、検討整備をねがいたい。
 - ③ 労使時間の合理化の前提として、仕事を合理化するという考え方が管理者の中に浸透していない面が見受けられる。
前提となる仕事の合理化について管理者と組合員との対話をのぞみたい。
 - ④ 仕事の量及び拡大と人の面でのアンバランスが生じている部門については人の増員若しくは仕事の合理化を特にのぞみたい。
- 以上の意見については拡張販売勤務専門委員会の討議事項として検討を進めたい。

III 交替制勤務職場

1. 試行期間のとおり実施していくことについて特に問題点はない。
2. 細かい問題点については各事業場ごとに労使の話し合いをのぞみたい。

以上の組合側意見に対し、会社はこれを了承し、進めていくことになった。

職場レベルの諸問題の処理方式

一二 福利厚生

会社は現在多彩な福利厚生施策をおこなっている。確かに、徳川時代から六代目の当主が社長であるという企業の伝統に伴う経営家族主義的な発想から福利厚生施設が、重視されてきた可能性はあるが、今日では労働組合の活動によって、労働条件に近いものに変化している。会社での管理活動のうちで一般組合員の声がその運営にもっともよく反映される部分であると思われる。社史によると、福利厚生に関して会社に独立の主管課ができたのが昭和十八年であった。戦後は、昭和二年に「福厚会」が設立され、従業員の自治的運営に委ねられた。組合結成後は、この会は会社側、組合側の委員によって運営され、さらに、昭和二年六月にその業務が会社厚生課に吸収された。

昭和二三年協約では「会社は従業員の福利厚生事業及び施設の企画運営に関しては組合の参加を認める」と労働条件の章の中で規定されている。二七年協約を継承した現行協約では、福利厚生施設、事業等の基本的事項については、会社が組合と協議し了解を得るよう努める旨規定している。以上の経過をみると、当社の労使関係の形成期以降、福利厚生は経営管理活動であるが、労働条件に次いで組合の発言を尊重すべきものとして位置づけられてきたといえる。昭和二年には、A労連は、労働組合の自主的共済活動としてA共済会を設置した。組合史によれば、「労働者相互扶助に立脚した友愛」により団結力を強化しようとするものであった。この組織はもとも自主的共済活動（具体的には、生活資金融資と見舞金等の給付）を目標とするものであったが、普通会员としての組合員のほか、特別会員として非組合員の加入、特別会員を代表する理事の選出を認めていた。昭和三年からは、会社が会費と同額の補助金を支出することになり、労使合同の組織となった。この組織には専従職員が会社から派遣されている。共済会支

部事務局が組合支部と同居し組合の書記的事務の一部を共済会事務職員が手伝うことが慣行化している場合もある。

五に述べた組合員独自の共済活動とこの共済会の活動が組合員の経済的利益に貢献している分野があることは認められるが、全体としては企業の提供するサービスが優先することはもちろんであり、組合は協議を通じて会社の福利厚生を改善していくことを重点としている。その全体的な協議の場合は、中央経営協議会および教育厚生委員会（専門委員会）である。専門委員会が名称の示すように、教育と厚生に関しては、協議の日時と性格が類似している場合が多い。具体的には、福利厚生の内容は第36表のとおりであった。協議の型としては、まず、年度（四〜三月）の事業計画に関するものがある。ここで会社側が年度計画を提示するが、それは施設建設予定（どこに、なにを造るか）、住宅融資枠その他の持家助成策が主である。組合は、これに関連して質問し、要望を出しているが、協議の日時が年度開始後であることから明らかなように、会社の報告に近く、原案が改訂された例はない。もっとも、昭和四五年度には組合側の質問により、住宅以外の長期計画が明らかにされている。これに対して、施設の運営や行事に関する基準については専門委員会が協議がおこなわれ、合意に達したものについて実施に移されている。このほか、専門委員会は苦情処理等を出てきた意見を集約して、組合側が要望を提起する場にもなっている。ただ、組合の報道からすれば会社側の反応は明確でなかった。そのためか、組合側の福利厚生に関する要望のいくつかは昭和四六年度には中央苦情処理委員会に付議されている。

さて福利厚生の内容に進もう。A労連時代の青年層に対するアンケートでは、福利厚生施設（住宅を除く）、文化体育活動が高く評価されていた（第37表）。その後、事業所の新設、従業員数の増加もあったが、施設が充実されたので全体としては同じような状況であろう。相模支部の調査（昭和四七年七月）でも、「会社の福利厚生面の待遇を

第36表 福利厚生に関する労使協議の状況

開	催	機 関	協 議 事 項
S 43.	5. 20	中 経 協	43年度計画
44.	6. 23	中 経 協	44年度計画
44.	7月～45. 4月 (5回)	教育厚生委	住宅融資、住宅積立制度改正、社宅使用料改訂、借上社宅管理基準改訂、社宅補修基準改訂、文体行事費増額、要望と意見を組合で提出
46.	6. 16	中 経 協	45年度計画
46.	6 ～ 9月 (4回)	教育厚生委	文体行事費増額、皆勤賞源資により家族対象行事を行なう件、借り上げ社宅料改訂、社宅融資基準の改訂
47.	9. 28	教育厚生委	46年度計画
47.	1. 14 3. 1	教育厚生委	社宅利用料改訂、勤労者財産形成促進法による関連規定改正
47.	9. 22	教育厚生委	47年度計画 要望と意見を組合側で提出

第37表 青年層の労働条件等の評価順位

	男	女
優 れ て い る	福利厚生施設(33) 賞 与 (27) 文 体 活 動(18)	福利厚生施設(42) 賞 与 (20) 文 体 活 動(19)
劣 て い る	住 宅 問 題(46) 労 働 時 間(14) 給 料 (13)	労 働 時 間(30) 住 宅 問 題(28) 文 体 活 動(11)

(注) 1 昭和42年11月A労連調査

数え年30才以下 N=737

2 あなたはAの労働諸条件の中で一流企業と比較して何が優れ、何が劣っていると思いますか。(一つだけ)
文化体育活動、住宅問題、停年制度、福利厚生施設、給料、賞与、労働時間、その他

3 ()は回答比率

第38表 今後会社や組合が力を入れてほしい福利厚生面は
(○印2つ)

	男女計	男	女
文化活動	19.4	11.3	26.6
体育活動	21.7	26.4	17.6
給 食	51.5	41.2	60.6
診 療 所	28.1	28.0	28.3
住宅問題	32.0	53.0	13.5
そ の 他	3.1	3.6	2.7

(注) 1 相模支部
昭和47年7月調査

2 回答者=100

よその会社と比べどう思うか」という質問に対し、好意的な答えが七二%を占めていた。同じ調査で改善要望が多かったのは、男子では住宅対策、給食、診療所、女子では、給食、診療所（当工場では医務室）、文化活動であった（第38表）。

会社の福利厚生施設としては、住宅関係のほか、給食（会社の直営または委託。会社は間接費相当分を負担）、診療施設、体育施設、保養所、厚生寮（終業後のレクリエーションなどのため）、文化体育行事（従業員一人当りで予算が配賦され、会社の主催または組合と共催するものに支出される）、慶弔金・見舞金、生活資金融資、理髪（施設および費用補助）会社製品の社内販売、家族慰安会、社内預金、従業員持株制度、奨学金貸与等となっている。これらの具体的運営に関する苦情は、その処理件数の中でもっとも多いことは既に述べた。苦情の内容は、件数としては些細なものを中心である。給食に関するものは、これを代表している。いくつか例をあげれば、

「ご飯のたき方をもっと研究して欲しいし、ペタペタまたは硬いときが多い……」（阪神支部、昭和四十六年度）

「献立に変化をもたせて欲しい」（同上）

「（……）食堂が余りにも粗末であるように思う。もう少し明るくきれいにして欲しい。」（相模支部、四七年度）
給食に関する苦情は嗜好の違いもあり止るところを知らない。

住宅については、上記のアンケートでも、不満が多かった。調査の回答の選択肢自体が住宅問題となっていた。A社は、もともと、転勤者用の住宅と遠隔地からの新規採用者のための单身寮しかもたず、現在もその方針を続けている。たゞ、工場新設（最近では関東工場）と事業場間配転、出張所の増設で業務用住宅を増設しなければならない状況になっている。一般従業員としては、住宅難の深刻化に伴って、福利厚生としての住宅対策の強化を要望するよう

になった。そこで組合としても福利厚生の中でもっとも重点をおいてきたようである。昭和四〇年に労使間に「住宅問題研究会」が設けられ、四二年に持家助成のため「住宅金融制度」が設けられた。この制度は、加入者が毎月の賃金および賞与から一定期間積立を行ない（住宅積立預金）積立元利合計の一定倍率（当初二倍、その後三倍）以内で住宅建設資金を融資する（銀行融資）ものであった。現在は、部分的に修正のうえ勤労者財産形成促進法の適用を受けている。このほか、会社資金による住宅融資がある。これは形式的には会社から相対的に独自な和悦会という組織（昭和一九年七月会社が設置）を通じるもので、実質上は特別会計である。昭和四六年度の実績によれば、積立にもとづく融資を受けた者一三五名、和悦会から、家屋新築、購入、土地購入のため資金を借りた者二九三名（重複の者も多いであろう）で、現在のところ会社資金に依存する者の方が多い。会社資金の利息がはるかに安いことと、および積立制度が発足して間もないことによるものである。

建設費が高まっていること、組合員の需要が強いことから、昭和四五年に専門委員会における協議の結果、これらの制度が大幅に改善された。また、この過程で年功層に重点をおいた運用から、中堅層を中心とするものに改められたことも注目される。変更点は積立融資の方は、融資限度がそれまでの二〇〇万円から三〇〇万円に引き上げられたこと（積立額に対する融資限度が引き上げられた）、これに伴う返済期間の延長であったが、和悦会の融資では、融資限度の引上げ（従来、住宅新築の場合最高一五〇万円であったものを、新築の場合二五〇万円、宅地購入一〇〇万円）のほか、対象者の拡大等であった。このうち注目すべきことは、第一に、従来融資の限度が、自己都合の退職金を限度としていたのを廃止したことである。当社の退職金規定は、長期勤続者優遇の傾向が顕著であるから、従来は年功層重点であったといえる。第二に、対象者も五年以上勤続の満三〇才以上の世帯主を原則としていたのを、三年

以上勤続の世帯主または準世帯主に変更した。組合の調査でも、二〇才台で住宅をもつ者が少なくないが、このような実情を反映し、勤続・年齢の要素を緩和したものであろう。第三に、融資額算定基準が新設された。これは、勤続年数、満年齢、職能等級、自己都合退職金と融資希望額との割合および住宅積立制度加入状況を点数に表示し、これに単価（共通に二万円）を乗じて基準額とするものであった。組合ニュースによればこれを一応の基準として労使で話し合い融資を決定することになるので、「融資を希望される方は各支部に……どしどし相談してください」ということであった（昭和四五年六月一〇日）。基準そのものについては、翌年、勤続、職能等級、自己都合退職金等の要素は点数から除外されて第40表のように単純化され、勤続尊重的傾向は表面から消えている。改訂した点数による算定方法は、三〇才で一五〇万円という目安で設定されたものである。融資申込に対する組合の処置については、組合ニュースのように、その後も支部役員が審査委員会に加わっている支部と、審査は会社にかかせ苦情があれば関与するという方針をとっている支部がある。後者には、希望どおりの融資ができない際、組合がその責を負わなければならないことに対する配慮もあるようである。

第39表 「持家をした者」
の年齢構成

年 齢	比 率
計	100.0 (952)
20代	30.6
30代	48.0
40代	18.0
50代	3.4

(注) 1 昭和40～46年に
持家をした者
2 機関誌昭和46年9月

第40表 住宅融資基準 (会
社資金による)

算 定 要 素		点
年 齢 点	満24才以下	10
	満25才	20
	1才増すごとに	5
住 宅 積 立 加 入 点	経 1年未満	0
	過 1年～	3
	年 2～	6
	数 3～	9
	4～	12
	5～	15
	口 1口	3
	2	6
	3	9
	数 4	12
	5口以上	15

単価 2万円

基準額＝融資点数×単価

(注) 住宅積立の1口は毎月
1,000円

従業員の仕事問題については、以上のほかにも会社が宅地分譲、住宅相談などのサービスをおこなっているが、深化する住宅難の中で、大都市の事業所を中心として、融資の増額や、新たな施策を要望する声も強い。以上の経過からみると、住宅難の進展という社会的環境によって、労使とも住宅対策に取り組まざるを得なくなっているが、その際問題の一般性のために、対策は、住宅を必要とし持家の意欲のある従業員の広い層を対象としたものになっているといえよう。組合は、協議を通じて関連諸制度の改善をはかり、また財源の拡大を要望し、或程度実施されているが、環境の悪化から組合員の要求に十分に答え得ない状況にある。

住宅については、業務住宅（「特殊勤務のため居住場所を指定されたもの及び転勤を命ぜられたもので世帯持者を居住させる施設」と独身寮（独身者および単身者を居住させる施設）がA社の住宅の主なもので、一般住宅は例外である。しかし、住宅をめぐる問題は労使間の協議や苦情処理に相当の頻度で登場している。住宅利用料金の改訂、住宅補修基準、借上社宅管理基準が専門委員会と協議され（第36表）、また建設計画が毎年協議されている。業務用社宅が中心となっているために、誰を入居させるかという問題は、ほとんど問題となることはなかった。社宅管理についても組合は持続的に関与している訳ではない。すなわち、管理の責任は、人事部厚生課にありこのほか「社宅管理規定」には管理委員会という機関があるが、これは会社内の部課長等の連絡会議である。社宅のある事業場では、補修、設備の改善等に関する要望が苦情処理の際に提出されている。独身寮については、会社の管理規定があって入退寮の基準のほか、生活の規律（門限、外泊と欠勤の届出、面会者の届出、外来者の宿泊禁止、集会と掲示の許可）を定めている。寮の自主的委員会（届出制）もあるようであるが、相模支部の例では組合が寮生の苦情をとりあげている。その内容を見ると昭和四七年には、寮管理に関しては女子寮の門限延長（十時三十分まで）の要望があっ

ただけで、大部分は、設備、備品の改善、生活上の細目に関するものであった。

以上、福利厚生については、会社、組合間の協議と、苦情処理を通じて、問題を処理してきている。協約上の建前としては組合の参加をみとめるが、施設や予算については会社の事後報告的色彩があるのに対し、各項目の運営の基準は専門委員会の決定によっている。一方、福利厚生は従業員身分または事業場の従業員の地位に伴う問題——職場問題とはいえない——であるが、苦情が数多く提起されてきた。件数が多い理由は、食、住などの生活に個人の嗜好と個性を反映して不満や要望が起ること、直接上役の管理下にないから気軽に意見を出せることによるものであろう。この点は、賃金をめぐる個人苦情とは対照的である。これらの苦情で、事業場と組合支部間の協議で処理されるものも多い。しかし、組合中央に集約された問題は、福利厚生者の位置づけと財政負担を要することから、会社側によって必ずしも好意的に解決されていない。福利厚生は、労働組合が関与する結果、労働条件に準ずる地位を占めるようになっていく。とくに住宅については、持家を建てる世代が若いことであって、長勤統者を有利に取扱う方針が放棄され、世間一般の住宅難を反映する従業員の希望に応ずることが課題となっている。

一三 教育訓練

近年、大企業を中心に組織的な教育訓練がおこなわれるようになったが、Aの場合も同様である。A労組は、会社の行なう教育訓練を望ましいものとして受取り、協力、推進する姿勢をとっている。また、経営協議会と専門委員会では、この問題については会社側のプランの説明が主となっている。教育訓練をめぐる苦情は多少出ているが、本部では、協議の際意見を述べてはいるが集約して会社側に提起しているわけではない。教育訓練について組合が概して

受身であるのは、協約上の位置づけと関連している。すなわち現行労働協約では、昭和二七年協約以来の方針により、教育に関しては次のように規定している。

「会社は組合員に対し職務上必要な教育及び社員として必要な一般的教育を行う。会社は前項の教育を実施するときはその基本的事項について予め組合と協議する。」

労使協議機関の協議の程度で、単に「協議する」と記述されている事項は、教育のみである。福利厚生では、会社は協議し了解に努めるとしていたから、これよりも参加の程度は低い。組合の関与の程度が低い点については労使の基本関係の成立期に教育訓練が、まず管理体制強化のために推進された経緯を反映する面もあると思われる。すなわち、社史によれば、闘争的労使関係からの転換を契機に、「先ず職場秩序を回復し、職場の指導管理体制を確立するためには『戦前の温情主義的乃至は権力主義的な考え方によるのではなく民主的な経営・新しい人間関係的管理を充分に理解し認識したものでなければならない』との観点から」昭和二六年、MTP、TWIを実施することとなった。これらの定型訓練は、戦後の状況に適合した管理方式の確立の手段と考えられていたのである。

その後、昭和二八年に新規採用者の訓練がおこなわれるようになったほか、技能教育もとり上げられた。昭和三二年には、会社は教育に関する規定を制定したが、これは、階層ごとにどのような定型または集合訓練を行なうか、および教育訓練の管理責任の所在を明らかにしたもの（一般的なのは人事部主管、専門的なのは事業部主管）であった。この時期は、当初の意図は一応実現されていたから、従業員の専門的知識、能力——管理者については管理能力——の向上を体系的に追求するようになってきたとみてよいであろう。

昭和四〇年代に入ると、人事部は能力主義管理の一環として教育訓練を位置づけ、若干の発想の転換がみられると

ともに、経営の必要に応じ新たな訓練分野が生まれ、また、研修所の設置による全般的充実が図られた。昭和四三年度の教育訓練方針として同年五月の中経協に提示された文書には、教育訓練の基本的な方向として次の三点があると述べられている。その一は、管理監督者の能力の向上（経営体質改善、組織運営の効率化、職場指導の充実のため）。その二は職場における日常的指導による人材の育成。その三は自己啓発の促進。このうちでもその二が軸となり、集合教育はこれを補足するものとされているから、前記の教育に関する規定が集合教育を中心に教育の体系を構想していたのと対照的である。職場指導については、指導目標を設定するが、これは部下の自己啓発の目標と適合すべきものとし、一定期間後には成果を評価、反省し、指導する者と指導を受ける者との間で能力向上等に関し話し合う機会を設定するとしている。これは、全員参加的な管理という発想にもとづくもので、職場における円滑な意思疎通を前提とし、またこれを促進する機能をもつであろう。この職場指導については、その後も、教育の方針として、繰返し強調されている。

最近経営の必要に応じて新しい分野の教育訓練が登場しまたは強化されている。昭和四四年度の計画からは、全社的なコンピュータ利用計画と関連して専門部門（機械計算部）と人事部の共催による関連の教育がおこなわれるようになった。また、昭和四五年度からは、業界の環境悪化と販売競争激化に対処して、各事業部の行なってきた販売教育を人事部も援助することになった。また昭和四七年度の訓練計画によれば、管理者・監督者の意識改革のための訓練が導入されている。

昭和四六年には、「能力開発向上諸施策」と特約店等の訓練のため研修所が設置され、全社的な集合訓練（人事部でおこなう一般的なもの、事業部で行なう専門的なもの）がおこなわれるようになった。

第41表 教育訓練に関する協議状況

日	付	協議の場	内 容
43.	5. 20	中 経 協	43年度教育方針
44.	6. 23	〃	44年度教育訓練計画
45.	6. 16	〃	45年度教育訓練計画
45.	9. 9	〃	研修所設置計画
46.	9. 28	教育厚生委	46年度教育訓練計画
47.	9. 22	〃	47年度教育訓練計画

以上のように、会社は、階層別、職能別に、または特殊技能について体系的に教育訓練を展開してきたが、労組としては、これらの計画について、中経協および教育厚生委員会を通じて関与してきた。最近までの慣行は、年度当初の中経協で会社の部門別方針が明らかにされ、したがってその中で教育訓練に関する方針が示された後、改めて別の中経協でその年度の教育訓練計画をめぐって協議するものであった。もっともこのところは専門委員会でも協議されている。第41表の日付も重要であって、年度半ばに至ってようやく協議している年もみられる。このことは、教育訓練が他の労使間の事項ほど問題性をもたないものとして取扱われていることを示すものである。協議では、会社側が計画を示し、組合側が質問し、要望を述べる。提示された案が変更された例はない。

協議経過からみると、組合側の態度は次のごときものであると考えられる。第一に、組合は従業員教育が望ましいものとの立場から、教育の内容を充実し、機会を多くかつ公平にしようとしている。たとえば、昭和四五年年度の協議を組合側は「教育は必要なことであり今後ともよろしく願いたい」という要望で締め括っている。翌年は営業部門での機会均等を訴えている。また、四七年度計画では、一般社員訓練について「三年毎に能力の伸張に応じて教育訓練の機会をもちうるよう計画」するとしていたが、組合側は、何年たてばどういう教育を受けられるか「段階的な教

育訓練計画が明示されれば、意欲の向上にもつながるのではないか」と述べ、さらに、交替制事業所についての教育体系の確立を求めている。また、研修所設置の協議で組合側は、優秀な専任の講師をおくことを提案している。

第二に、教育の内容については会社に任せ内容をチェックすることはない。ただ、教育訓練に関連した問題点を指摘して改善を要望している。組合側の意見では、たとえば、コンピュータ教育が実務に生かされていないのではないか（昭和四五年度）、自己啓発の語学教育で検定試験に合格した者に何らかの裏付けをして欲しい（昭和四六年度）などがあり、「自己啓発」が自由な生活時間に喰い込むことへの反省も一部に起っているようである。

教育訓練をめぐる苦情は多くはない。収集した事例で目立ったものをあげれば、第一に会社の教育に関する方針が徹底していないことに伴う疑義などである。当社の教育訓練が人事部主管のものと各事業部でおこなうものがあり、とくに後者については、組合まで十分に情報が流れておらず、また、教育訓練計画として公表される事項も専門的で一般従業員に理解し難いことがあげられよう。また、相模工場の苦情（四七年度）には、定型訓練の内容と実際とのずれが問題とされていた。従業員に教育を受けようとする意欲が強いが、監督者、営業担当者等、主な訓練については全員を対象としているため、訓練対象者の選択に関する個人苦情は出ていない。

以上、会社がおこなう教育訓練について、組合はこれを望ましいものとして重視、促進する立場にあり、協議でも会社の政策に信頼している面がつよい。全社的、一般的教育は従業員身分に関連し、専門的教育は個別職場の業務に関連していると考え、中央の協議の主題となっているのは主として前者であって、後者については労使間の接触は十分おこなわれているとはいえない。事業部で計画し、事業場レベルで協議を経ずに実施されるためである。管理者による日常的指導訓練も強調され、個別職場で行なわれているが、その具体的実施面が——方針でなく——労使間

の問題となることはほとんどなかった。人事考課、休暇の承認、仕事の割当などと同様である。

一四 要員問題と配置転換

Aでは、戦後の混乱期にも人員整理を回避できたし、その後の不況期についても同様であった。しかし、最近では、人件費の高騰から会社は省力化を迫られ、また、昭和四六年～四七年には、成長率の鈍化に加えて業界と企業の特殊事情が加わって一時期余剰人員を生じた。このような事情から、人員数の抑制や、配置転換などが、労使間の問題となってきた。配置転換はまた、工場の新設、廃止に伴って必要とされている。Aにおいては、これらの問題は、中央における協議と、関連事業場支部間の協議により、処理されてきた。

協約上の関係としては、通常の配置転換（異動―所属事業場・所属部課係の変更、関係会社への出向等）は一般組合員については会社の権限である。仕事と人員の関係は何も規定されておらず「経営権」に属すると解される。採用の基本方針、事業場の新設改廃等に伴う人員配置の方針は協議了解事項となっている。

まず、要員の決定についてみると、仕事の性格によってその方法が異っている。たとえば、昭和四五年度の中経協の討議で、組合側委員が、外勤者の一人当り売上げ目標の標準、内勤者の事務量の基準等について質問しているが、これに対して、基準を設けることは不可能で「長年の経験から定数を割出していく以外に方法はない」と答えている（昭和四三年三月二三日、組合ニュース）。営業、管理などの部門ではこのように、一定方式で要員数を算定することが困難であるため、各部門から小規模、日常的な人員の要求については会社全体の立場で調整して決定する一般的な方式をとっている。東京地域（東京支社―実質的な本社機構の一部、営業部門等がある）の例をとると、各部門が

増員を必要とする場合、支社人事課に要求を持ち込み、両者で協議がおこなわれる。そこで必要が認められれば、本社段階の協議に移り、本社人事課が調整のうえ人員枠が具体的に決定される。本社の人員抑制等の方針はこの協議過程で具体化されるわけである。一方、労働組合の側は、人員枠の決定に直接関与していないが、残業が多い、休暇がとれないといった苦情があれば、苦情処理の一環として増員を要請している。支社人事課ではこのような指摘があった場合実情を調査し、他部門との均衡を検討したりして支部に結果を回答している。ただし、人員純増の要求は客観的基準がなく、最近では本社の人員抑制の政策が強固なため実際には実現困難であるようである。

工場の直接部門では、機械・設備の客観的条件から配置人員が決まる傾向がつよいが、完全に客観的という訳にはいかない。相模工場の例では、製造部門の各課長は、課内の設備、作業改善の責任をもち、係長、職長、関係課と協議しながら随時改善をおこなっている。昭和四七年秋以降、工場全体としては、工場長直属の計画課が設けられ、生産管理にあたり、各課ごとおよび工場全体として労働力の効率的使用が図られている。作業量と所要労働量の関係は各課長のもとで「基準書」にまとめられ、計画課に提出され、これが生産計画の基礎として用いられる。この工場の地方経営協議会では、昭和四七～四八年に省力化政策がとり上げられているが、組合側委員は、「工数把握が厳し過ぎる」「能力の限界まで工数を上げようとしている」「人員配置に余裕がなく休暇もとれない」という主張をおこなっている。会社側は「設備の更新とか作業員の熟練度が上ってきて作業能率が良くなり」それが工数算定に反映しているに過ぎず、また、生産管理の集中により工場全体として損失時間が減少しているが、仕事と人員の結びつきを厳しくしてはいないと反論している。同じ時期の苦情処理の中には、「作業分析によるムダな作業のカット、その結果による人の削減でなく、人の削減が先でその対策が後になるというように判断され」、「単なる人べらしに走りすぎ

ているように思われる」という批判がでている。これに対し会社側は、省力化は重要施策であるから実施する、その際には業務の再整理を行なう、組合と十分協議して進めてゆく、と回答し、支部は了解している。

支部執行部は、作業と工程の変化に伴う摩擦を、支部独自に何らかの方法や資料を用いてチェックしている訳ではなく、組合員の労働の実感対話の中で汲み上げて発言しているので、重要な疑問を提起しつつ、それを実証する手段を欠いているようである。いずれにせよ、相模工場の以上のケースは生産における協力が原則的に可能であるとしても、具体的に職場では摩擦——感情的なものであっても——が起り得ることを示している。工場ではまた全社的に間接部門の省力化が課題となっており、会社は、重複類似業務の切捨て、業務の集約化、処理方式の簡略化、機械化、自動化によってこれを推進しようとしている。これまでは工場の間接、管理部門では、東京地区の場合のように実績の積み上げにより配置人員が決っていたが、この際仕事そのものを検討しつつ洗い直そうとしたものである。中央で労使間の協議がおこなわれる一方、相模工場では特別の委員会および各課の検討を経て事業部の方針による二〇%減の目標を実施する計画をたて、実施前に組合支部と協議がおこなわれた。実施面では約一年の期間があり、退職者の穴うめの必要もあつて間接要員の直接作業への配転はなく摩擦は生じなかったようである。

A社は、近年、工場、事業場の新設、廃止等をいくつか行なっている。社史の書かれた一〇年前（昭和三七年）には、阪神、東淀川、東京、瀬戸内の三工場が稼働していたが、その後、相模、東海、播磨、周防の工場が加わり、東京、東淀川工場が廃止された。また最近関東工場が新設され、これに伴い工程の移転も行なわれた。営業部門では出張所が各地に新設された。これらの変化に伴う、雇用問題は、経営悪化に伴う余剰人員対策、直間比率の変更計画などとともに、労使間で協議され、配置転換により処理されている。

工場新設に伴う配置転換に関する問題については、労働組合はほぼ送出側の支部の活動に委ねている。瀬戸内工場から関東工場への約五〇名の配転（昭和四七年に新工場の関連プラント操業）を例にとれば、組合としては、会社側から協議をうけたが、基本的に反対はしないので、運用上の要望（たとえば、対象者の希望をきくこと、配転先の事情を詳しく説明すること）を出した程度であった。つぎに、送出先の事業場支部間で協議がおこなわれた。了解が成立すると、事業場人事課は配転予定者について個別に同意をとりつけた。この際には、転出先の仕事の内容、配転の期間、社宅、子供の教育等々について説明している。個人的事情で応じられない者も出るから、候補者は所定人員よりやや多くしておいたとのことであり、合意の得られない者には配転を強制せず、会社が協約、就業規則の文言どおりには配転を一方的に命じてはいない点が注目される。相模工場では、昭和四六年年央以降製品の売上低下から余剰人員を生じ、その処置については、中経協の場で会社が対策を提案した。余剰人員のうち東京営業所にとりあえず四〇名を応援に回し、その後所要人員を配置転換しようとするものであった。応援の意味などが問題となったが組合はこれを了解した。その後一六名について配転がおこなわれたが、これに先立って相模支部と工場勤務課との間で協議があった。身上調書等を参照して希望者を対象としたので実施上問題は生じなかった。

事前の了解に加えて配置転換後は受入側の組合支部の、苦情処理活動もあり、最近の比較的小規模な配置転換は概して円滑におこなわれている。

企業内の配置転換と平行して関係会社への「出向」がおこなわれ、その数も増加しているが、昭和四八年には、中央で労使協議のうえ「出向社員取扱規則」を決定している。この規則では「出向とは会社の命により社員として当社に在籍のまま関係会社あるいは団体等に転出することをいう」として、従業員身分が継続することが特徴的である。

出向期間は三年間までである。經常の服務は出向先の就業規則等に従うが、労働条件、福利厚生などについては、給与差額や代償的な金銭の給付によりA社並みに取扱うことになっている。

相模工場で発生した余剰人員問題は経営状態の深刻化を示すものであった。会社は昭和四七年度の中経協で、人員抑制と配置転換を含むより根本的な合理化方針を明らかにした。前者は新規採用を極力抑え、男子の基幹職種のみに関り、女子の退職者の補充は最少限とすること、後者は、営業第一線を強化する一方、不要不急業務を切り捨て、いくつかの部門で一〇%の人員削減を目標とするものであった。組合は、これに対して、「人員の合理化と人材の重点配置は人事部門が中心になって強力迅速に行なう」「営業第一線の強化は緊急に必要であり、思いきった増員を行なう」(昭和四七年度運動方針)ことを提案した。したがって、組合は、自然減耗不補充、職種の転換を原則的に支持、推進しようとし、合理化をめぐる基本方針に労使間の対立はなかったと考えられる。しかし、組合は、夏の大会で「最近、会社業績の動きによって生産部門の生産計画、人員対策、省力化などに多くの問題点ができています」として、組合内に生産委員会という専門委員会の設置を決定した。実際面では摩擦のあることを認め、その処理に当ろうとしたものであろう。その後実際には労使合同の専門委員会が開かれ、間接業務の省力化等について協議がおこなわれた。その際会社側は数年間に、間接部門から直接部門に大規模な配置換えを行なう計画を示した。前記の相模工場の間接部門の効率化政策も、中央におけるこの方針を反映したものである。

以上の経過をみると、従業員身分の安定——出向に関する取扱が代表的——を前提として、仕事の種類、仕事の場所については、弾力的に処置することを労使とも了解し、従業員Ⅱ組合員も条件さえ整えばこれに同意してきたと思われる。一〇%の実質雇用減、数百名の職種の転換などは、数年に及ぶとしても大きな合理化であるが、自然減耗不

補充の範囲で処理されるという期待のもとでは、組合および下部に格別の動揺を起さなかったようである。配置転換の過程での慎重な事前の協議、とくに事業所レベルの協議、個別の説得、苦情処理は非自発的な異動に伴う摩擦を緩和するため有効であったようである。

相模工場現場における労働力の節約をめぐる摩擦は多分に心理的なものであるが、工場全体として工数管理がおこなわれ、応援がふえたことなどによるもので、職場集団の自律性が弱められたことに関連していることは興味深い。

一五 むすび

本稿では、職場問題の処理と関連し、前半では、協力的労使関係の成立過程と、労使の接触の手続的側面について概観した。後半では、労働条件等の個別の問題について、その基準の決定と運用を叙述し、分析した。

ところで、職場問題にいう職場とは経営の末端とし一定の業務がおこなわれ、そのための物的施設や組織などがあり、一定の場所に位置し、特有の勤務形態をとっている。職場の範囲は、業務の末端として一人の監督者が統制している範囲を最小単位とし、事業場までを考慮することができよう。Aでは、他の企業と同様に、最小単位では労使間で問題が姿をあらわすことがなく、非組合員である管理者の統制範囲で、はじめて問題が顕在化する。さて、職場問題の一つは職場固有の諸条件に伴うものである。このようなものとしては、Aの苦情処理の第一〜第二段階で登場した、施設の改善、事業場限りでの運用の改善などの要求、事業場の生産計画等に関する協議、特定地域の生活条件に関する問題がある。最後のものとしては北海道勤務者の石炭手当、寒冷地手当があり、これは、組合本部の承認のも

とに札幌支部が毎年交渉している。これは、Aにおける事業場レベルの唯一の団体交渉とみなしてよからう。（もつとも、協議と交渉の差はあまり明瞭でない）。以上の諸問題は会社側の予算、権限の制約、会社全体としての統制の必要から、あるいは、組合の職場レベルの委員等の折衝能力と支部の政策から、問題の発生したレベルより上位で処理されることも多かった。もう一つの職場問題の型は、企業レベルで決定された雇用関係の基準等の個人への適用に関するもので、A社で個人苦情とよばれたものがこれである。職場の組合員Ⅱ従業員はまた、社会生活上の諸要求をもっているが、これは職場、仕事にも関連するがむしろ全社的共通性があり、また企業のレベルで解決されなければならぬから、その限りでは本来的な職場問題とはいえない。賃上げ、賞与、賃金率の均衡（男女間、学歴間など）時間短縮、住宅対策など、従業員に共通的な事項についての一般の関心が――職場問題よりも――強いから、労組としてもこの分野で有効に活動しようとしてきた。単一化の狙いもここにあったと考えられる。

そこで組合の企業レベルの活動をみると、組合は、正規従業員の組織として、その身分の確保、条件の向上、経営への参画の諸機能を中央執行部（中央専従役員、支部長等）を中心として果してきたといえるであろう。従業員身分をめぐることは、最近では定年延長問題があり、昭和四四年から四五年にかけて団体交渉があったが、当社としては交渉が難航した。従業員身分そのものに関する問題であったためであろう。この交渉の第一次回答に対し、組合は「今までの労使関係においてこれほど会社と組合の考え方が相違していたのはめずらしいと思う」と発言し、専門委員会と協議したいという会社の申入れに対し、組合は団体交渉で臨むと拒否している（組合ニュース昭和四四年一月二八日）。結局、従業員としての地位を三年間（五五才から五八才へ）延長し、配置と人件費負担を軽減するという妥協により解決した。

A社は、巨大企業として、終身雇用的な慣行をもっていることは明らかで、若い従業員の中に、転職を考える層も無視できなくなっているものの（第42表、第43表）、實際上、定年以外で退職する男子正規従業員は例外的であり、退職率も年間一〜二パーセント程度にとどまっている（第44表）。若年層の中に動揺があっても、組合の運営は会社勤続年数が或程度以上の者を中心としているから、その政策も、従業員身分の安定と向上を第一義的なものとするところになるというべきであろう。これはいわゆる終身雇用と企業別組合の関係として従来から指摘されてきた傾向に外ならない。

基本的労働条件の向上をめぐることは、労使間には対立がある。組合中央は、下部の要求を推測し、外部の条件も考

第42表 「現在の仕事をずっと続けたいと思いますか」 (%)

	男女計	男	女
計	100.0 (778)	100.0 (364)	100.0 (414)
ずっと続けたい	8.1	11.6	5.1
当分続けたい	30.3	40.8	21.4
どちらともいえない	30.8	26.0	34.8
出来れば変りたい	24.0	16.8	30.2
ぜひ変りたい	6.9	4.9	8.5

相模支部 昭和47年7月

(注) 設問から企業内配転も含まれよう。

第43表 転職に関する意識 (%)

	男女計	男	女
計	100	100	100
1 会社を変えることなど考えていない	58	55	63
2 条件しだいでは会社を変りたい	11	13	7
3 会社を変りたいと思うこともある	24	24	26
4 わからない	6	7	4
無回答	1	1	0

(注) 1 労連調査 昭和42年11月

2 数え年30才以下 N=737

3 問 先日Aさんは「条件のよい会社があったから」といって退社してゆきました。あなたは他社へ変わることにどう考えますか。

第44表 正規従業員の退職率
(年度間 %)

年度	男	女
36	2.2	8.8
40	1.7	8.2
42	2.4	12.1
43	2.1	14.8
44	2.2	13.4
45	1.3	13.9
46	1.0	13.6
47	1.2	14.4

(注) 社員のみにつき算出

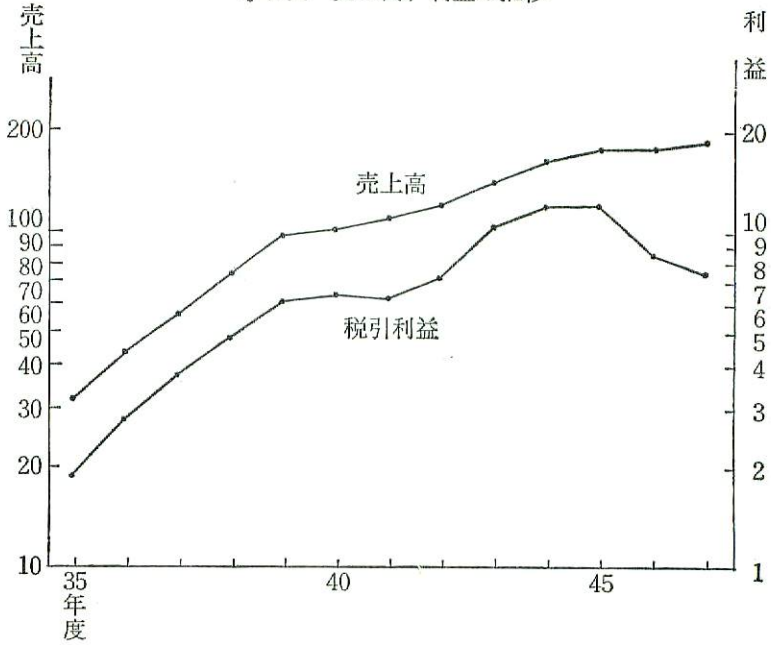
慮して要求を提出している。しかし、交渉が難行する際には、しばしば労使の信頼関係維持のため、会社の譲歩を迫る場面がみられた。このような意味で組合が会社に譲歩を迫り得るのは、闘争的な運動が企業外に存在し、従業員と組合の地位が悪化すれば、その影響をうける可能性が皆無とはいえない、という労使の判断を前提としている。組合は、労使協力の代価を請求してきたともいえよう。会社は、不況下でも雇用を維持し、世間相場以上の賃上げと賞与支払に応じ、すぐれた福利厚生によ

って協力関係を維持することができた。このような会社の対応は、この産業と企業が好条件におかれ、高い収益をあげることができたことによるものであろう。会社は積極的な拡張政策をおこない、売上や利益も急成長した(第8図)。昭和四五、六年以降は、この産業の従来発展を阻む要素が加わり、この会社の経営状況もかなり悪化し、転期を迎えている。もちろん、総体としては需要の安定したこの産業分野の最有力企業であつてみれば、競争を有利に進めることさえ出来れば将来の発展が期待されることであらう。こうして、会社は産業における競争力の確保のため、人事に関しては営業部門の強化、労働の効率化を打ち出している。

組合は、従業員組織として、経営そのものについても、根本的には——具体的な事項につき批判はあつても——これに貢献しようとする意欲をもっている。この方針は単に幹部のみでなく、支部委員等の勤続のやや長い層の態度を反映している。

組合がここ一二年おこなってきた経営それ自体に対する提案は、企業の競争力強化を狙ったものである。また、

第8回 売上高、利益の推移



組合は、従業員身分の安定を前提として配置転換に応じ、省力化に協力しているが、これは企業の繁栄と、従業員の雇用の安定、労働条件の向上が相補う関係にあると認識しているためである。

A 労組——労組の中心的リーダー——の政策は、企業別組合に徹することにより、その成果を獲得する実利主義であり、これにより当面の問題も乗り切ろうとしている。

組合は、労使協力を熱心であるが、会社には支配されている訳ではない。組合は「力の均衡のもとにおける労使協力」という綱領の精神で闘争資金を蓄積している。もっとも、団体交渉もストライキを背景としておこなわれたことはない。組合が争議権の行使することによってではなく、昭和二三〇二七成立した協約関係を尊重することに労使が利益を認めていること、労働組合側は上部団体との関連で企業を超えた視野から政策を決定して

いることによって組合は自律性を確保していると考えられる。また、組合リーダーが、従業員の支持によってその地位を維持している以上は、その利益を推進せざるを得ないが、従業員の生活上の要求は、社会一般のものと異なる訳ではないという事情もある。

公害問題をめぐる労組の態度も、会社の政策と協調しつつ同時に、広い独自の観点——同盟の方針を反映しつつ——に立とうとしているようである。すなわち、全化同盟は、労使合同の委員会によって、公的な基準またはそれを上回る基準に達しているかどうか総点検し、予算を要求して改善を徹底する、公害のである職場は休止も止むを得ないという方針をとっているが、A労組も同じ方針で臨んでいる。

組合の運営は幹部中心のであり、単一化によって中央集権化が進んだ。組合の会社に対する要求の決定、団体交渉、妥結にあたって一般組合員が参加する機会は、大きな支部ではほとんどない。会社との接触できわめて重要な役割を果たしている専門委員会が多数あるが、これらの組合側委員は、ほとんど本部および支部の専従的役員からなり、審議過程で重要なもの（職務手当、勤務制度変更等）は中間報告がおこなわれたが、その他のものについては結論に達した後報告されてきた。そのために、何が審議されているか報告されていない委員会もあった。苦情処理は、支部執行部が中心となって推進されるが、組合にとっては、一般組合員の側から不満や要望が提出され、上記のような幹部中心の運営を補いかつそれを可能とする重要な手続である。

中央における労使の接触の性格は問題により異っている。これは、協約による組合の意思決定への参加の程度の区分と対応するものであるが、イニシアチブの所在と関連して類型的には三つに分れると考えられる。第一は団体交渉的なものであり、組合が独自の要求をもつ分野である。第二は、会社が独自に、または組合の要望により原案を出

し、組合が修正を要求するものである。専門委員会における規則や細則的運営準の決定がこれにあたっている。第三は、会社側が方針を示し組合が質問したり意見を述べたりするもので、経営方針、教育や福利厚生の方針に關する協議がこれに當る。この種の問題について苦情処理手続などで下部から提起された問題は第二、第三の型の協議で取扱われてきたと考えられる。第二の型では組合側が、会社側の意思決定に先立って方針や制度の内容を事前に知り、意見を述べ、要求することが出来るという意味で労使は対等であるが、原案を作成し管理する側の實質的な優位は否定できない。協議すべき事項は多方面にわたり、また、とくに専門技法的要素の強い職務手当、人事考課、教育訓練、要員管理などの部分では、協約上の建前もあるが、専門スタッフをもつ会社のペースで問題が処理される可能性も強い。

中央で方針や規則等が決定された場合、（すなわち、事業所独自の問題、例えば給食、安全衛生、文体活動などではなく）事業場、職場レベルで組合がその運用に参加したり、監視したりすることは、ほばないといつてよいであろう。例えば人事考課については方式自体が中央で協議されるが、支部が考課に加わることも、結果の分布状況をチェックすることもない。運用は会社側を信頼し、問題があれば苦情処理でとりあげる建前である。

苦情処理によって取上げられる問題は多様——従業員身分に關する福利厚生、事業場の諸施設を中心とする——であるが、概して日常的な管理以外のものが多かった。日常的な管理に關するものは、管理系列の中で取扱われている。部課長が人事考課の権限をもち實質的には下位の監督者がその役割の一部を分担していることも、業務に關連した苦情が潜在化する一因である。職場問題の中心と思われる労働条件の細目、すなわち個別の賃金の具體的金額、時間、休暇等の運用の詳細、作業の割当などは、例外的にしか苦情に上つてこない。これらの問題は、職場集團の中

で、その監督者、リーダーの指示のもとに自律的に処理されてきたものである。職場集団のこの種の自律性は従来年功的熟練を要する職場について指摘されてきたが、相模工場のような新工場にも再現されているようである。集団のリーダーの中から、組合内では支部委員などが出ているが、経営の末端の単位としての職場までは、労働力取引、協約の具体化という観点は貫かれない。しかし、人員抑制、省力化生産管理の組織化とともに問題の発生も予見された。

Aの労使関係では、協力的雰囲気のもとで、広範囲の労使協議によって、多様な問題を処理し、従業員の不平を微細なものについても汲み上げてきた。組合がこのように広範囲な問題に詳細に関与できたのは、組合の協力的な姿勢によるところが大きいであろう。組合はここでは、労働力の取引者、協約の当事者としてよりは、経営への参加者として、職場問題を扱ってきたといえよう。これは、企業別組合に徹することによる成果であるとともに限界である。なおまた、この諸関係を成立させていた基盤に変化がないともいえない。労働条件の改善と企業の繁栄が両立するという労組の哲学は、経営環境の悪化し続けるようなことがあれば、改めて問題となるかもしれない。また、戦後の労使関係の変革を経験していない会社への帰属意識の低い労働者もふえている。世間一般の風潮として公害問題をはじめ企業行動に対する批判が高まるとともに、個別企業の従業員の意識に影響を及ぼさないとはいえない。全員参画的な管理方式には、おそらくこのような問題への対応の意図も含まれていることであろう。

付記。この事例調査にあたり、協力していただいた、組合、会社の諸氏に謝意を表したい。○この事例調査は、一般的な事実と論理の例証のために行ったもので、このケースに対する批判・提言を意図したものではない。○この調査のため、文部省科学研究費（特定研究）および法政大学特別研究助成金を利用した。