

職場レベルの諸問題の処理方式(下) : 交渉的労使関係の事例

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)

21

(号 / Number)

3・4

(開始ページ / Start Page)

29

(終了ページ / End Page)

77

(発行年 / Year)

1975-03-20

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007316>

職場レベルの諸問題の処理方式（承前）

——交渉的労使関係の事例——

嶺 学

目次

分析の視点

一 基本関係

二 支部の組織と運営

三 工場移転（以上前号）

四 要員と作業条件

五 人事

六 労働時間と勤務

七 賃金の配分と生産奨励金

八 安全衛生

九 福利厚生

一〇 むすび

職場レベルの諸問題の処理方式

四 要員と作業条件

業務量と人員配置数との関係（職場別配置人員の基準、どの設備を何人で受け持つか等）について、A社—a支部間では、協約に定められた明確な取扱の方式はない。a支部は、これを第一次的に経営側に責任のある事項とみなしていることとくであり、安全、残業規制、働き易さ（労働強度、作業範囲など）に問題を生ずる都度、増員を要求するという対応をしてきた。a支部の場合、要員数が系統的に検討されたのは、移転闘争の生産小委員会においてであった。さて、この業種の生産の規模は月産トン数で表示されるが、移転前の工場は月平均約一一〇〇トンを生産していた。移転に関する基本協定によれば、新工場の基準生産量は二八〇〇トンである。（移転後は経済環境が悪いこともあって、二〇〇〇トンを超えて生産した月はあまりない。）工場敷地もおよそ三倍となり、レイアウトも一新され、新鋭設備の導入が予想された。もともと、機械設備については、運搬手段（クレーン、ローラー・ラインなど）、機械（大型プレス）が導入されたものの、後述のように、技術体系——とくに直接的生産の過程——が一変するほどの大きな技術変化を伴うものではなかった。それにしても、生産の規模が一举に三倍近くになる大きな変化であり、組合としても、要員数に関心を示さざるを得なかった。この問題を扱った「生産小委員会」は、移転後の工場組織を想定した上人員配置計画については、二、〇〇〇トン、二、五〇〇トン、二、八〇〇トン生産の場合の職部別（職種および部門別）人員を算定した。「全員が理解をして、誰もが、どの職場でも、同じ労働密度で……無理なく、無駄なく、そして生産を上げることが最も望ましい」という原則と、職種転換を最小限にする目標で作業が行われたと記録されている。工場直接部門については、旧工場の実績と新工場の能率等を考慮し、橋梁トン当り六人日、建築用鉄骨トン

当り四・五人日を標準能率に見込み、生産量に応じた所要人員を算定している。工場間接部門については、設備と作業を考慮して推測された。営業、総務等については生産量や従業員数に比例して見積られたようである。得られた結論は、九〇六名で当時の正規従業員数の五八%増であった。以上の方式では、実績を重視したものであるから、新工場では、標準能率が高まることが予想され、小委員会報告は「……運搬の合理化によって、少なくとも今より人工の減少が得られることは事実である。……しかし機械化による省力化を図りづらい職部においては、今後仕事の簡素化、単純化をはかり……作業面の合理化、人員の確保（により労働強化を防ぐ必要がある）」としている。要員数の算定は一応のものであること、作業の合理化には努力すること、しかし、労働強化を招かないようにすることが小委員会の方針であったと思われる。小委員会で検討があったものの、昭和四五年一月二八日提出された組合の要求には、「労働強化にならない人員配置を行ない、不足人員は移転時までに確保すること。尚、具体的な内容を提示すること」となっており、具体的要員数は要求に含まれていなかった。これに対し、会社側は、交渉の初期に、その計画を示し「……作業工程に支障のない人員確保を行いたい」と回答し、原則的・了解のみで解決に達した。

移転に関する基本協定には、工場の直接・間接部門について「技能社員職場別人員表」が掲げられている。これは、二、八〇〇トン・ベースで現在人員三六七名を六三名増の四三〇名（「社外雇員」を除く）とするものであった。小委員会の算定では、六三三名と算定されているから大きな差がある。経常的関係での生産委員会は協約上「協力機関」とされ、対立的要素が少ないのであるが、移転闘争でも同様であったと言えよう。労働条件、福利厚生等については支部が具体的要求を行なったのに対して、配置人員については試算を行ったに止り、会社側の判断に依存するところが大きかったと言える。

a 支部は、これまで要員数点検を主眼とした活動はおこなっていないが、安全、残業規制と関連し、または最近の主要闘争の付帯要求として要員増加を随時取り上げている。たとえば、昭和四一〜二年には、安全確保のため一連の闘争がおこなわれたが、その一環として昭和四二年年末闘争にあたり要員不足対策につき職場討議をおこない、「臨時社員」の本採用条件の緩和、新規学卒者の募集活動強化を会社に申し入れたことが、中央本部機関誌で紹介されている。要員不足が実際に組合員に不利益と感じられる場合、増員要求が出されてきたといえる。

最近では、昭和四七年秋闘で要求し年末一時金闘争で妥結した要員問題がある。これは移転後の要員不足に対する事後処理の意味ももっていた。a 支部の定期大会議案書によれば、新工場での生産増大に伴い労働災害が多発し、時間外労働が増大しているのは、業績不振を理由に新規採用を中止しているためであるとして方針の変更を求めたものであり、社長が要員確保を約束し、[↑]支店レベル（新工場は支店に所属する）で協議することになって妥結した。同じ時期に残業規制とからんで要員増加がおこなわれることになったが、それについては六項で述べた。翌年年末闘争においても、最低必要人員に満たない職場等を中心に「全職場にわたる必要人員の検討を求めてゆく」ことを併列的に要求している。ただし、以上の経過で、支部の要求の内容は、どの機械に何人とか、基準生産量に対し何人というような数量表現はとってこなかった。具体的算定と確保は経営の責任とみなされたためであろうが、他面、協定に達しつつ、不十分にしか実現されないという問題を伴ってきたように見える。

要員数は、機械設備とレイアウト、保守方法、仕事の流れなど、生産管理の一環として決められる筈であり、当社でも専門の部門がおかれ、工場新設にあたって慎重な検討がおこなわれたと思われる。一方、現場の労働者にとつては、生産管理が不十分であれば、仕事がやりにくい、仕事が忙しいかと思うと手待がある、無駄な作業が要求され

第7表 移転後の職場環境を不満とする者の比率

項目 (不満とする回答)	比率 (%)
安全に対する設備の配慮 (一部悪い, 非常に悪い)	43.3
換気 (改善の必要がある)	54.4
騒音 (改善の必要がある)	29.4
照明 (改善の必要がある)	27.6
砂塵防止 (改善の必要がある)	60.8
各職部での作業面積 (狭い)	41.9
職部での作業について (やりにくい)	32.4
あなたの職部での作業人員, 現状で考えて (少ない)	39.5
〃 将来を考えて (少ない)	67.9
仕事の流し方, やり方 (改善の要あり)	59.4

(注) 昭和46.12.20 実施の移転後のアンケートで「職部内の環境設備及び生産関係について各自の職部を対象に考えて下さい」とする項目の内訳

る、等々の不都合を生じる。そこで生産管理は直接作業者にとっても重要な関心事である。他方また、品質の高い製品を作ろうという、いわば職人的意欲も残されており、それはA社の労働生産性が他社より高いとはいえない反面、品質が高く単価も良いものを受注できるという事情に連っている。会社の仕事を納期までに仕上げることは、従業員

にとって当然とみなされているようであり、また、生産管理は本来的な経営の機能と通常は受取られるため、a支部は、従来ほとんど関与して来なかった。ただし、問題が安全や間接的作業条件や施設に関する場合は別である。

ところで、移転闘争の事後処理として行なわれたa支部のアンケート調査の、各自所属「職部内の環境設備と生産関係について」という項目では、第七表のように、不満足の意味表示をした者が多い。このうち、安全衛生を除き、要員数と仕事の流れ、仕事のやり方が目下の問題である。結果は、当時の配置人員が少なく、生産管理に問題があるという意見が多かった。これらに対する自由回答の意見も一〇〇人ほどから提出された。回答は多様であるが、要員の増加についての要望は、仕事量に対して人員が少なすぎるというものをはじめ、補助要員、交替要員の要求(設備の効率的な使用の反面

として）などがみられた。仕事の流れについても、多数の不満が表明された。大きいものでは、工場移転に際し、営業、設計などの部課のみは東京の新事務所に移ったが、工場と共に移転した「工事課」の組合員から東京に居ないと不都合が多いと言う意見が二、三あり、他にも、事業所を分割したことに伴う問題点を指摘するものがあった。つきに、工場内のレイアウトの不備に関する不満も多かった。重量物を扱うため不可欠なクレーンが必要ときに利用できない、材料置場や製品置場が不適当だ、作業スペースが狭い、職場内の機械の配置が悪い、隣接職場との関係で作業に支障がある等であり、全体として仕事の流れが悪いという意見も少なくなく、「流れ作業が全然なっていない。

(旧)工場よりむしろ悪い面がある(野書職場)」という批判もあった。このように、レイアウトや工程管理について厳しい批判が続出した理由には、新工場移転にあたって、会社側のいう一貫した「流れ作業」が採用され、仮組班が新設されるという変化を伴って新しい生産態勢に入ったにもかかわらずかわらなかつたためである。組合員の意見の中には仕事が目滑りに流れておらず、旧工場とあまり変わらないというものもみられた。調査に関する解説は、近代設備の新鋭工場で働き易いだろうと期待したにもかかわらず「早くも失望と不満を大多数の人が感じて(いる)」とし、支部としては「流れ作業等基本的な考え方に対して否定しているのでは(ない)」が、工場管理の中核的機能に欠陥があるのではないかとという趣旨の見解を示している。これ以降、a支部にとっては、支部のいわゆる生産上の隘路の打開が問題となった。三に述べた覚書の締結はこの問題の一応のしめくりに当たっている。

作業条件に関連して、A社—a支部の労使関係で注目すべきものに、作業改善に関する提案の取扱がある。就業規則では、生産技術、生産設備の改良、資材の節約方法を考案した者が表彰の対象となり得ると規定している。表彰は労組代表が加わった「賞罰審査会議」で審査のうえ決定される。昭和四九年夏にはこの会議で工作関係の九件が表彰

の対象となり、AとDに格付けられ、賞状と五、〇〇〇円と一、五〇〇円の品物が授与されること、関係職場の協力に対しビール券が与えられることが報じられている。従業員が日常の作業を改善する意欲をもつことが少なくない。それは、働き易くするためであるかもしれない。提案制度は、もともと労務管理として提案を奨励し、企業経営上の貢献として位置づけようとするものと考えられる。提案制度はしばしば提案の競争となり、企業意識を高揚する役割を果すといわれるが、a支部の場合は、審査に加わることによって、また、わずかなビール券の配布であるが職場の一体感を促進するよう慎重に対処していると解される。

以上は次のようにまとめることが出来よう。配置人員——の不足——が具体的に問題となるのは、安全、残業、働き易さなどについて不安や不満が表明される場合で、職場問題としての性格が強い。a支部は、これを支部全体の問題として、主要要求の付帯事項等として会社側に改善を求めてきた。しかし時には、ストライキを背景としない協議であることもあった。支部は要員管理そのものに関心をもつというよりは、右のような労働者の具体的不利益の除去を課題としてきたといえよう。要員管理は基本的に経営の責任とみなされ、協議過程で具体的配置人員、増員数が会社側から示され、それを基礎に妥結することがあっても、それはいわば協議の副産物であって、それらの具体的人員を獲得することが本来の目的ではないと解される。たとえば移転闘争後の昭和四七年秋闘で、要員に関し、移転協定後技術革新による作業工程は大きく変化しており、協定数を固定的に考えては困る、しかし適正配置には努めるとの会社側の見解の表明があり、この要員抑制政策に、戦闘的なa支部はとくに抗議している模様がない。(四七、一〇、三一、書記局文書)。a支部が個々の職場、機械設備、作業ごとに厳格な意味の業務量と人員に関する協定を締結しない理由は、経営責任を分担しないという一般の方針の反映であろう。要員算定が客観的に行ない得ない点からすれ

ば、その結果としてあらわれる問題点に応じ経営を批判してゆくことは算定過程に参加するよりは組合にとって有利であるかもしれない。これにより要員に関する追求が不十分とならざるを得ないとはいえ、企業別組織として労働者の具体的不利益を除去する機能は一応果しているし、経営の自由を認める点で現実的なものとも解される。

レイアウト、作業の条件に関するa支部の取り組みは、経営に対する原則的立場と同様である。提案に対する支部の関与は、会社により企業意識が助長されるのを防止している。

(注) 移転交渉は主として支店内交渉として進められ、重要な課題は組合要求により社長が本社機構として出席した。

五人 事

Aにおける人事に関する原則については、労働協約に、「会社は、雇入れ、解雇、異動、任免、休職については組合に通知する。組合がこれらに関して公正でないことを認め、そのむね申し出た場合はその実施を保留し組合と協議する」とある。会社側の人事権を認めこれを経営の責任とするともに、組合が異議を申し立て得るとし、問題ある人事については、実質的に同意を要することとしているのは、経営との関係についての、a支部の一般の方針を忠実に反映しているように思われる。ところが、前記条文に付帯した覚書があって、右の人事および賞罰については、会社は協約に定める基準又は手続によって、慎重公正に行い「組合と協議の上決定して実施する」(昭和三三年六月一日)としており、協約の建前とは矛盾した規定をしている。もつともこの矛盾は、人事の種類ごとに組合の関与の程度が違うこと(例えば採用については通知のみで事実上問題がないのに、解雇ともなれば、組合の同意が必要となること)を示すものなのである。ところで、このような協定は、個別的、経常的人事を予定しているもので、特別な事

情のもとでの集団的人事については、取り決めがなく、事実上は、経協における事前協議で扱われてきた。昭和四五～六年の工場移転、四八年の会社の組織変更およびその後の昇格人事が、その例であった。

配置についてみよう。現場では職種間の転換がおこなわれる例は少く、問題が生じた例はほとんどない。組合の支部経協の組合員向け報告（昭和四七・一一・一五）には、技能長付のM氏を仕事の内容を変えずに倉庫班へ移し、倉庫班のK氏を検査課へ移動させたいと異例の会社提案があり、支部は「当事者の考えも十分聞き検討のうえ」回答するとの記事がみられた。配置に関しては、職種変更の有無にかかわらず、会社から組合に提案があり、本人に組合から意向を打診して、不満があれば、組合が事情に応じ会社と協議するという手続である。組合へ提示するに先立って、管理者から本人の内諾を得ていることが多いので、問題となることは少い。

工場移転は、集団的な地域間配置転換とみなすことができよう。交渉事項のうちには、工場の所在地変更に伴う通勤と住宅条件の変更によって生じた問題も少なくない。始業終業時間、交通手当、通勤・連絡バスの運行、夜間通学者の扱い、移転手当、移転料、住宅融資、寮と社宅、別居手当等がそれで、交渉項目の半ば程度に及んでいる。なお、これらに関する詳細な協定にもかかわらず問題はなお残った。移転闘争記録の総括の項には、移転に伴う組合の諸活動の「不備な点」として、組合員の子弟の教育計画が転居によって狂ったこと、家族の生活に影響を与えた場合があったことを反省している。これらの問題には「組合も会社も出来得る便宜を図り相談に応ずる以外にない」のも事実であろう。別の地域間の配転で、支部がこの種の世話役的協議を行った例は一にも述べた。

昭和四九年夏、住所移転を必要とする人事異動がおこなわれたのを機会に、a支部は転動に関して会社側と数次にわたる協議を行い、協定に達し、懸案を解決した。当初の組合の申し入れでは、「転動者の選考にあたってはまず本

人の適性、家族環境、意向等も十分配慮」することおよび転勤条件として、住宅に関し転勤前に比し不利を生じないようにする諸処置、転勤休暇、支度金等があった。転勤は会社の都合によるもので、従業員に犠牲を強いるべきではないという考えがその申し入れの各項目から読みとれる。このうち、選考については、会社の案が適切であるかどうかは、既に確立した慣行の中でチェックされるため改めて確認はされなかったが、転勤休暇、支度料、住宅の取扱に關する細則が覚書にまとめられた。住居に關しては、単身者は原則として独身寮に入ること、家族持ちの住いのスペースは五〇平方米を標準とすること、借家・借間の権利金・敷金は会社が負担すること、住宅買換や取得には融資すること、特別の場合は労使協議すること等が規定された。転勤に關しては、組合が生活条件維持のため強く関与しているといえよう。

つぎに昇格、とくに非組合員への昇格は、企業別組合にとつては、取扱い困難な問題であるが、a支部は、これまでのところ、これを経営の問題として把え、批判、要望を出すのが、交渉的な姿勢で臨むことはなかった。

この問題は、沿革的には、昭和三二年に、身分制度の変更をめぐる交渉があつたことの延長線上にある。この業種の特徴もあつて、工場現場と事務、管理部門が明確に区分され、従業員の取扱も異つていた。組合は、当初から労働一本の組織であり、身分差別撤廃が早晚問題とならざるを得なかった。a支部は、全員を社員とすること、全員を月給制とすること、「職制」を一本化することを要求の柱とした。職制の一本化とは、現業についても、事務管理部門並みに部長―課長―係長という管理系列にすべきだといふものである。交渉の結果、翌年三月から、全員を社員とし月給とすることが決められた。現場要員の職員化である。一方「職制の一本化」は、工場移転後の昭和四八年まで持ち越された。移転闘争の中で、組合の生産小委員会は、工場の職制に強い関心を示し、技能長、作業主任、作業長、

作業副長という階層と呼称を当面つぎのように再編成することを提案した。



課長代理以上は、事務・管理部門でおこなわれのいたものである。その下の職制は事務的な仕事では係長、直接作業では作業長としようとするものである。同委員会によれば、工場と事務・管理部門を同等の組織とするのは、労働市場の条件の変化によって十数年前から高卒者を現業に配置せざるを得なくなっているために、ぜひ必要なのであった。工場、事務所の別をなくし、少なくとも実力能力に応じて幹部につながる道を機構の中で確立しておく必要がある。これは若年労働者は勿論……全従業員に対する大きな希望と目標を与える一つの要素となる」と言う訳であった。小委員会は、「役職の任命にあたっては、能力、統卒力を重点とし、年功序列は排して行き、人によって作らず必要によって任命するよう特に要望したい」と述べているが、多数の中間職制をおくこと、この職制が資格的な性格も併せて持つこと自体が、年功的秩序であるとは認識していなかった。また、従業員が組合員である以上、能力ある者が階層と呼称を上位に上り、やがて非組合員に昇格することは、当然な要求とみなされた。

さて、昭和四八年に、会社提案により、機構改革がおこなわれ、「職制一本化」が実現することとなった。a 支部は、組織内の討議を経て、新機構とそれに伴う昇格を含む人事を了承する一方、人事選考が「会社不信を増大させた重大な失敗であった」とし「今後の課題として人事の選考については……全社的な見地で一元化した選考機関（を設

け、また)基準を明確にし慎重な取組み)をするよう申し入れた。これをうけて、A社—a支部間で七月二〇日付次のとおり覚書が取り交わされた。

(1) 選考基準について

人事の選考にあたっては、本人の能力・判断力・指導力を基準原則とし、業務上の必要性を加味して慎重かつ厳正に行う。

(2) 選考機関

課長が推薦し、部長及び次長で部内の選考を行い次の会議(略)に諮る。(会議は工場レベル、支店レベル—工場は支店に属する—、本社レベルの三段階)

この覚書では、非組合員への昇格を主としの考慮して、選考基準については全く経営的な観点で公式化されたにとどまっている。選考手続では、重層的な調整機関がおかれ、部門間の均衡がその機能として期待される。制度上は、組合の代表も入っていない。組合の申し入れは、経営として人事に筋を通させるものとなっており、組合はそれ以上を要求しなかったものと解される。組合はここでも経営に責任のある事項は要求、批判をしても責任を分担しないという態度をとったと言えよう。ところが、翌年の人事異動と昇格では、支部は会社の提案を了承したが、なお次のように質問を出している。「年齢、勤務年数、学歴が同条件を有し、又、職務に於ける能力、(その)発揮度も同等と思われる者で所屬職部、課、係の相違によって昇格する者、しない者がある。以上の点につき会社見解を求めたい」。これは、第一に、管理者に要求される能力は正常に一定期間勤務した者であれば誰でも備えているものであり、その差の判定が困難であるという判断、第二に、能力差を口実に会社の自由裁量によって情実的な昇格がおこなわれるこ

とは不公正であるという見解、そして第三に、年齢、勤続年数、学歴という客観的要素を重視すべきであるという判断を組合が示したものである。具体的人事に当面して能力による選抜から年齢勤続を重んずる機会均等へ主張が移りつつあることは興味深い。もっとも、この新しい昇格に關する原則は、今のところ質問の形式であり、組合はこれを發展させ、あるいはより深く関与する姿勢はとっていない。

雇用の終了については、定年制をめぐる問題が、労使間の主な争点であった。a 支部の組合員数の推移をみると、時に絶対減となっている年があり、経営状態が景気の動向に応じ短期間悪化したり、また最近のように赤字の続いている時期もあったが、これまでは大量解雇問題は発生したことはなかった。基本協約にも人員整理に關する特別の規定はおかれていないが、就業規則に、「事業縮小その他やむを得ないとき」三〇日の予告又は予告手当の支払いにより解雇することがあるとし、この場合は組合とあらかじめ協議することになっている。

制度上、精神、身体の障害によって業務にたえられないと会社が認めたとき、試用期間中の者で必要なとき、解雇することがあると就業規則に定められている。一方、就業規則は懲戒解雇の規定をおき、二一の項目について、賞罰審査会議の審議の上、懲戒解雇できることとしている。賞罰審査会議は二審制で、組合員の場合は、組合の代表が五名（会社側とはほぼ同数）参加する。しかし懲戒解雇が、最近問題となった例はない。

就業規則および協約では、本人の希望、定年、死亡、休職期間の満了により、退職する旨規定している。このうち、労使間で最近問題となっているのは、他におけると同様、定年の問題である。この企業では、定年制は昭和二七年と、比較的最近できたのであるが、組合員の平均年齢が高まり、定年に近い層が増えるとともに組合にとっても延長が必要となってきた。昭和三八年、組合の定年延長の要求に対し、交渉の末、留年および嘱託の制度が設けられた。

現在は、留年三年、その後嘱託としての一年更新で二年間、都合六〇才まで勤務できることになっている。現行制度では、留年中は定年時の労働条件を持続し、一般組合員より低い率であるが毎年賃上げが保障される。退職金は定年時に支給され、それ以降は新たに計算がおこなわれることになっている。賃上げ率については、次第に改善され、昭和四九年春闘では、留年一年目（一般組合員の賃上げ額の）九〇%、二年目八〇%、三年目七〇%となっている。当初の規定では一年目三〇%が目安となっていた。嘱託の労働条件については留年時の基本給の八五%の日給になる等、若干低下する。しかし、毎年の賃上げについて当初、社員の五〇%であったものが、組合の要求により昭和四九年に六〇%に引き上げられ、改善をみている。留年が自動的であるのに対し、嘱託になるには審査がある。採否の基準は、経営上の必要、本人の健康、勤務、出勤成績、熟練などであって、具体的には、次のように規定されている。

- 1 会社の経営が常態であって、かつ人員構成上必要と認める場合
- 2 会社の指定する医師の健康診断により留年時の職種に就業可能と認められる者
- 3 勤務成績が常態であると認められる者
- 4 健康上あるいは不適格の理由により在職中配置転換を余儀なくされた者、または経験技能等を比較的必要としない業務、あるいは容易に代替できる業務につく者は対象としない。

この基準では、対象者が、熟練、勤務状態などから会社にとって重要で、そのまま働き続ける見込みのある者を再雇用するといった、制限的な色彩が強いと言わなくてはならない。この規定が会社の一存で運用されることになるのと、審査をめぐって公平が問題となったり、あるいは、定年間近い者や留年の者の会社に対する態度に影響があらわれる可能性が大きい。このため、「再雇備審議会」が「定年後の再雇用について審議する（会社の）諮問機関」とし

ておかれ、組合代表者がこれに参加している。この審議会は年二回開かれては、組合側は、希望者はなるべく再雇用されるようにしている。本人の就労希望があるにもかかわらず、会社により不適格とされた例はない。

この項では、配置転換、非組合員への昇格、定年延長などについての検討した。まず、現場では職種間の配転は例外的であることが注目される。これは職種別集団の自律性の一つのあらわれである。つぎに人事に関する労使間の原則は最初に書いたとおりであるが、人事といってもその種類によって支部の対応の仕方は異なる。基本的には、企業別組合一般と同様、採用には関与しないが、従業員身分を獲得した後はその確保に最大限の努力を払い、昇進・昇格は平等に扱う姿勢がここでもとられていると言ってよからう。労使間で問題となったことからみると、まず地域間の異動、転動について、通勤、住宅など生活上の条件が悪化しないよう、支部が世話役的活動を含めて細心の注意を払っていることが注目される。転動そのものについては本人が同意すれば組合は問題としない方針である。

管理職への昇進は正常なもの、組合員にとって望ましいものと受取られている。職種別集団の長い経験者が会社管理機構の一員となることにより会社は自律的集団を統合する。このことは組合は当然とみなしているのである。現場では、職種別集団の中で勤続を重ねやがて、非組合員である管理職に昇進し得ること、それには平等——労職の差なく、勤続年数を尊重して——、公平に——能力差を否定しない——機会が与えられるべきことがa支部の主張の内容である。ただし、非組合員への昇進もまた経営の責任事項として批判的に関与するのみで、昇進の経営上の基準や手続を明確化させたにとどまり、個別人事には介入していない。

従業員身分の安定について、a支部は熱意を示している。定年延長の闘争を行ない、妥協の結果、勤務延長と再雇用が実現した。

六 労働時間と勤務

労働時間、休日・休暇の基準については、協約で定められているが、この基準は、もちろん団体交渉できめられ、次のとおりである。

労働時間は、従来一日七時間で毎日曜日が休日であった。日曜日のほか国民の祝日、年末年始（五日）、会社創立記念日、メーデー、夏季休日（三日）となっていた。（これらも交渉の結果増加してきたものであった。）昭和四四年年末闘争で、週四十時間制を昭和七年度中より実施するよう会社が努力する旨の協定がおこなわれ、四六年春闘で、実施日が交渉され、四七年一〇月二日から決った。この実施期日に先立ち、労使間に細目の協議がおこなわれた。決定の主な内容は、毎月一回（八月は二回）土曜日を休日とすること、六〇一〇月に土曜日一三回各一時間終業時間繰り上げること、その他関連事項を改訂することなどであった。「移転闘争」にあたっては、一日三〇分の時間短縮を支部が要求したが実現しなかった。

時短のほか工場移転にあたっては、通勤条件の悪化に伴い時間外労働の短縮がa支部の課題であった。小委員会を経て支部の要求となったのは、①時間外労働を週三五時間以内とし、週二回は定時退社とすること、②原則として、公休出勤、夜勤、徹夜作業は行なわないこと、③時間外割増を三〇％に引き上げることであった。交渉の結果、①②は移転後の実情に応じ再協議すること、③は四七年三月に再協議することとなった。③については、四八年三月、割増率の引き上げについて協定に達した。すなわち、従来、残業につき午後一〇時まで二五％、一〇時より翌朝五時まで五〇％であったものが、八時三〇分まで二六％、八時から翌朝四時三〇分まで二八％（午後一〇時より翌朝五時ま

でさらに二八％)に引き上げられた。

さて、A社の勤務は、一日七時間労働(ほかに休憩一時間)を基本とする制度であるが日常の運用では、時間外労働、深夜労働等が問題となる。これらに関し、協約では第一にいずれも、事前に組合と協定してきめること、第二に時間外労働時間の休憩について詳細に協定した基準によることを決めている。後者は、たとえば、午後八時三〇分までの残業については、六時一五分から三〇分間食事時間とするとか、徹夜作業の場合の夕食、夜食、休憩時間等を明らかにしている。前者についてみると、昭和四三年、時間外労働時間については、月間各人につき四〇時以内とし、緊急やむを得ずこれを超える場合は協議の対象とする旨の覚書きを取り交し、これが現在、残業の限度に関する基準となっている。残業規制に関する沿革は明らかでないが、組合史によると昭和三年には、時間外労働が一カ月六〇時間にも及び、月二回日曜日に全員出勤しており、鉄労協傘下でも時間外労働が多い方であったので、組合で規制方法を研究したと記述している。この研究の結果であろうか、組合機関誌によると、昭和三六年末に、時間外労働の限度を五〇時間とし、午後八時以降に及ぶ残業は廃止することを協定している。しかし、当時は賃金水準が低く超過勤務手当が家計収入の中で無視できないような状況にあり、協定の運用も弾力的であったようである。同じ機関誌(昭和三九年七月)は次のような投書を載せている。「最近時間外勤務の取りきめが、非常にルーズになっている事は、いつもの大会で委員長がのべている通りで、……慢性化することは非常に危険のことと思われまます。」「会社へは協力・仕事熱心と見せかけ、口では収入が少ないから残業公出夜勤するという人が居ますが、それは自らの首をしめ企業発展をも阻害するものと思います」協定しても徹底することは困難であったのである。しかし、その後、全国金属全体として残業規制を強める方針がとられ、a支部でも前述のように強化された。

さて、現在の残業規制については、生産委員会が重要な役割を果たす。すなわち、毎月の会議で、生産計画と見合つて各部門ごとに残業の必要な程度を協議し、その結果を組合員に知らせている。たとえば昭和四七年九月に支部はニュースで生産委員会の協議の状況を次のとおり報じている。

一 時間外労働は一人月間四〇時間以内と協定した。午後六時以降にわたる残業は社内三〇名、社外三〇名、夜勤の必要な場合は社内一〇名、社外三〇名以内とした。

二 公休出勤については会社の増員要求があつたが、一〇〇名以内（社内三〇〜三五名、社外六五〜七〇名）とするよう協定した。

三 月火木金の各曜日を一般の残業日とし、水曜日は忙しい職場のみ残業する日とする。土曜日は定時間勤務とする。

要するに生産委員会の残業規制の方式は、右のように、一人当り月間の限度、長時間の残業、夜勤、公休出勤の人員制限、および残業の曜日による配分から成っている。この規制では、生産計画の実現に協力しつつも、個人の生活時間を事前に予測できる便宜もあると考えられる。

残業規制は、前述のように昭和三十年代にもしばしば実効を失ない勝ちであつたが、最近でも、十分定着したといえず、昭和四七年末には、事態の是正を求めて支部の闘争がおこなわれた。すなわち、同年一月末から二月はじめにかけ、特定の仕事に関し外注管理が不十分のため生産工程が混乱し、また緊急の発送業務が重なつて業務量にわかが増大し、しかも協約に違反してa支部に事前に協議することなく、深夜に及ぶ時間外労働が繰り返された。またこの際に、所定の食事が支給されない場合があつた。さらに、交通不便な場所のため、自家用車通勤の者に残業が

集中し、疲労の蓄積による事故の発生も予測された。支部は、そこで、この問題について職場討議を要請し、その結果により執行部で対応策を検討し、大会の承認を経て会社側に是正を申し入れた。内容は、①残業を（各人、各日につき）二時間以内とすること、②工場長に協定違反に関する「見解」を求めること、③要員の再検討、等であった。さらに付帯して、管理上の欠陥（品質管理と社外発注の関係、機構と責任体制、時間外作業に関する認識の甘さ等）があるのではないかととして、会社の見解を求めた。

この問題は一二月下旬、経協の協議と工場長の見解——事情の背景の説明と遺憾の意の表明、労組と連絡しつつ対応策をとるという方針——の表明により、一日当り残業時間の限度の規制をおって協議することとしたほかは組合側の要求どおりひとまず落着した。この協議により、要員問題については新規採用中止の方針を修正して止むを得ない職種につき増員すること、適正配置について検討することが会社側から約束された。また、残業増加の原因となった外注をめぐる問題については、会社側から、社外発注について生産委員会の中で協議してゆきたいと提案があったのに対して、支部側は、「（個々の）発注の是否……は会社の営業採算等が主因となるものであり、当然企業決定の範囲であり、組合としてそこまで関連させることは賛同しかねる」（二月二五日付書記局文書）としている。残業規制は当然、生産に関連するが、組合としては共同決定によって責任を担うことを慎重に回避している。これは、組織と管理の不手際に対し、「見解を求める」態度と一致している。一日当り残業規制の問題については、会社側から、一日四時間まで（午後八時三〇分まで）とする提案があったが、支部は職場討議、拡大委員会の討議を経て、臨時生産委員会で次の申し入れを行ない、会社側もこれに同意した。

1 時間外作業は二時間残業を原則とする。

職場レベルの諸問題の処理方式

- 2 止む得ない場合のみに限って四時間残業を行う。
- 3 (この場合) 工程管理等を事前に十分に行ない職種別、工事別について労使協議する。
- 4 四時間以上の残業は行わない。

5 四時間残業の枠については、社員三〇名、社外三〇名とする。

6 東京事務所に於いては、従来通りの人員(三六協定に依る五名)枠とする。

7 今後時間外作業に対する問題について労使で更に検討するものとする。

この際、第二の項目(緊急残業)の定義を明らかにするよう組合側が迫ったが、会社側は現場については最大限の手段を講じてもおお発生する予測し難いもの、事務関係については決算、賃金・一時金計算、見積に関する業務などと、或程度内容を明確化した。この委員会と並行して、組合は前年一二月、改善が約束された管理上の諸問題について、どのように検討が進んでいるか文書で照会している。これに対する会社側回答の主なものとは次のとおりであった。

一 工作方法、品質管理

溶接によるひずみの許容差及び修正方法の基準案を作成した。これにより目標とする製品精度が明らかになり、それを予定して作業すれば品質が保持でき、工数も節約できる。

現在、社内工作基準も作成中である。

二 要員確保

(会社側) 小委員会で検討している。間接職種のクレーン関係で五名増員する。直接工については、月産二五〇〇トンに対する適正人員を他社の状況も調査して算定する予定。

三 生産体制と機構（検討中、内容省略）

四 社外外注の選定と外注の品質管理

社内関係課の協議により早期に社外外注を決定する。社外外注の品質管理について関係者が協議している。下請の技術の向上、常駐員の派遣も考える。

五 時間外労働に関する責任者の認識

部課長に労働基準法三六条について説明し、労使間協定について徹底を図った。二時間以上の残業は絶対行わないよう工程を組みその実現を期する。

以上、a支部は、協約に定めた残業規制を励行すべく、組合員全員の討議を背景に交渉的姿勢で臨み、要員を増加させ、管理の諸側面にも改善を迫り、前進をみた。

残業規制が困難であった理由を組合の文書から見ると、まず「会社の事を考え、この製品が間に合わなかったら会社の信用にかかわるとか、大きな損失になるなど良心的に解釈」して（N委員長署名の書記局文書）、組合員Ⅱ従業員が協力することがあげられる。工場以外の部門ではその傾向が一層強く、この問題が起った当時発行された、青婦部のニュースには、「設計は工場で製品を作る為に止ってはならない。……その為に多少の残業は仕方がないと思う。『設計の変更は図面だけで済む』（という）先輩の言葉（がある）」という意見も掲げられている。しかし、同じニュースは、「仕事という美名のもとに、労働者を低賃金で働かせ残業せざるを得ない状態におき、人員の数から見て当然納期に間に合わないのに無理な計画を立て、『仕事だから』『納期に間に合わないから』と労働者に……残業の強制と有（給）休（暇）の取りにくい様（にしておく）」という意見も載せている。これは会社側の要員の配置や管理

が、仕事尊重の意識を利用して不合理であることを指摘したもので、組合の対処も主として、この点に向けられた。第二は、昭和三十年代にみられ、この意見にも述べられているように、現在、賃金水準が高まったとはいえ、残業により賃金収入が高められるために、頼まれれば断らないという事情がある。N氏も、前掲の文書で、「残業は生活を支える上で重要な要素になっていることも事実です」としている。

ところで、工場現場では、係単位（現守、内作、溶接等の職種―旧来の班）で、残業所要時間が予定され、その中で誰がいつ残業するかは決めなければならないが、支部執行部によれば一般に平等に分配することが暗黙の原則となっており、具体的にはこの原則を考慮の上係長（もとの班長）が、個別に協力を求めることとなる。係間の異動がまれであり個々の労働者は、会社に勤務する限り、少なくとも役付になるまでは、同一の集団に属するから、残業の分配について係長の指示・依頼に応ずることに矛盾を感じないと思われる。このような職種別集団の自律的性格が、残業を規制することの困難な第三の理由であろう。移転後の交通事情により、自家用車通勤者に時間外労働が集中したことは、従来の慣行が壊れたことを意味し、そのため、問題が浮彫りにされることになった面も否定できない。

年次有給休暇については、現在協約により一年動統（八〇%以上出勤）で労働基準法の水準より七日多い一三日、二年以上は動統一年につき一日増で最高二日となっている。その取得については、協約と就業規則に、従来、七日以上連続して取得するときは承認を要することになっていた。就業規則には、労働基準法の時季変更権の規定をうけて「ただし、業務の都合により他日に変更させることがある」と規定されている。協約はまた年次有給休暇の残日数を次年度にのみ繰越し得ると規定している。昭和四六年の協約改訂によって、七日以上の連続取得に関して承認を要

するといふ条項は削除され、単に事前に所屬長を通じて届け出ることとし、さらに「事情やむを得ず欠勤した場合、出勤後の届出により、休暇を振替えることができる」と規定された。この改訂は、労働組合の発言力の増大を反映する。経営の都合により実質的に労働者が有給休暇を取得できない状態をなくすこと、また、病氣やその他の理由による欠勤に対する保護が——この企業においても他と同様——不十分な状況のもとで、便宜的な救済を行うことを組合が意図したものであらう。

当企業においては、大部分の場合——とくに現場では——年次有給休暇を取得しにくいと言った状況にはないとみなされてきた。このため、支部が休暇を取得するための特別の活動を行なうともなかった。他面会社側は、年次有給休暇の取得が自由過ぎて業務に支障があると認識しているもののように、組合の生産委員会の一報告は、次のような勤労課の要請を載せている（四八年一月）。すなわち、新たに増加した月一回の土曜の休日や国民の祝日の前後および、有給休暇計算の切換にあたる一二月二日以降しばらくの間出勤率が低下し「生産・規律の面でも憂慮されるものがある」こと、「休日増から出勤率が向上するのが、社会的傾向である中でAのみその実効が伴わない様では（会社として）疑問を感じ」ていること——以上がその内容である。

このような事情がある一方では、残業が多いという苦情と並んで、現場の青婦部員から有給休暇がとれないという声が出され、また、設計部の青年労働者は、（有給休暇は）「取らないと言うより取れないと言った方が正しいだろう。今年も有給が削られてしまう」と前掲の青婦部機関誌に投書している。部分的ではあれ、このような声がなお残っており、届出ればいつでも休暇をとれると言う協約上の建前を、徹底するには至っていない。昭和四四～四八年について有給休暇の取得率は現場系で七五～八〇%、事務系で五〇～五四%であった。年次有給休暇の取得について

も、時間外労働の割当の場合と同様——矛盾が深刻化しない限り——、職種の自律に任せられ仕事優先になりがちな傾向にあったと言えよう。

以上、労働時間と勤務の規制の基準（労働時間、時間外割増率、休日、休暇等）は、基本協約の基本的事項となっているが、時間外労働の毎月の標準についてはA—a間の生産委員会で協定される。この協定を遵守することはしばしば困難であったが、その理由の一つは、業務の特定部分を担う職種別集団（係）の自律性にあった。忠実な組合員も仕事優先で要員不足から協定を上回る勤務をする。会社の管理の不十分、協定軽視により矛盾が深化した。個々の労働者は、職種別集団の一員であるとともに組合員であり矛盾が深化すれば支部も放置できなくなる。昭和四七年末の事件では、a支部は協定の遵守を求めるとともに、過度残業をせざるを得ないようにする管理のあり方について批判し是正を求めている。残業は特定職場、特定個人に偏在した——職場問題であった——が、支部はこれを事業所レベルの問題として把握、交渉的な姿勢で臨んだ。すなわち、会社から係へ業務を課する際の管理のあり方一般を問題とし、職種別集団内部には立入っていない。

七 賃金の配分と生産奨励金

春闘による賃金増額、夏季および年末一時金の要求は、a支部のもっとも重要な闘争で、支部はこれらのため総力を傾注する。このうち春闘については、すでにふれた。春闘により、結果的には、全産業の傾向、全国金属諸支部の妥結額等と関連しつつ、世間相場、あるいはそれ以上の引上額で妥結してきたのが、最近の状況であるといつてよからう。ここでは、その賃上げ額が、個人の毎月受取る賃金としてどのように具体化するか、組合がどのように関与し

ているかについて検討しよう。一時金についても同様である。賃上げの配分については既にふれたとおり、第一に、賃上げ要求にあたり、組合は配分案をあわせて提示する。交渉にあたり会社も案を示すが、結局は組合案で妥結してきた。第二に、配分の要求、妥結が組合員全体の意思を集約する手続を経ていることが特徴である。これを前提とした上、内容に立入ろう。

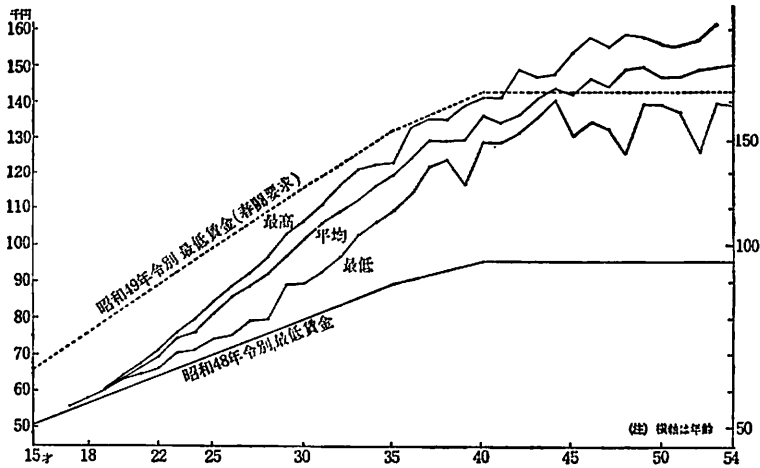
まず、賃金制度についてみると、基本給を中心に諸手当および生産奨励金を配した比較的簡単な構成をなしている。基本給は、昭和三二〜三年の身分差撤廃闘争の結果、全員「月給制」となり、今日に至っている。もっとも基本給は実際は保障の付いた日給月給制である。すなわち、基本給の六〇％は「本給」で欠勤二日以内は全額支給されるが三日以上は一日につき月額額の二四分の一差引かれる。精動手当（四〇％分）は欠勤一日から全額（月額額の二四分の一）差引かれる。諸手当は、家族手当、役付手当、住宅手当、交通手当、不就業手当で特に変ったものはない。「食事手当」という項目があるが、これは時間外労働が二時間以上のとき、支払われる。

そこで、「基本給」が賃金収入の中心となるが、これは賃金規則によれば、「本人の能力、年齢、経験、学識、勤続および勤務成績を基礎として決定」される総合決定給であり、毎年一回三月末に定期昇給することになっている。規定はさらに、昇給は人事考課にもとづいておこなうこと、その際には、「技術、能力、功績および勤怠関係」を「総合評価」する旨規定している。しかし、この規定は実際には、組合の配分に関する政策によって、ほぼ実効を失っているといつてよい。

基本給は、ほとんど年齢によって決まると言つてよく、年齢が高まるに伴い平均賃金が規則的に高くなる。この年齢別平均賃金を基準に、実際の賃金は上下に散らばるが、その幅は比較的狭く、昭和四八年度では最大で二万円程

第2図 昭和48年度基準内賃金表

職場レベルの諸問題の処理方式



五四

度、年齢が低くなるほどその幅は——額で——狭くなる(第二図)。基本給に、学歴別、男女別、あるいは職種別の差がないことは、他の企業と、比較した著しい特徴であろう。もっとも、賃金収入では家族手当、役付手当が基本給の年齢別平等な取扱を幾分修正する役割を果たしている。このような基本給の年齢別の平均カーブと、その周りの散らばりは、採用時の賃金、毎年の賃上げ額と配分方式等、過去における個人別の諸事情の積み上げの結果生じている。

最近の a 支部の配分案は、ほぼ同じ組み立てになっているが昭和四九年の場合は次のとおりであった。

- ① 一律三五%
- ② 基本給比例八%
- ③ 生計費比例五〇%、調整七% (④ 勤怠四%、⑤ 調整三%)

この比率は、対象者全員の賃上げ総額に対するもので、実際は、①～⑤のそれぞれについて、個人配分について細則があり複雑である。このような配分は昭和

第8表 賃金配分に関する意見 (%)

		年齢計	25才以下	26～35才	36～45才	46～54才
回答者数		100 (412)	100 (100)	100 (149)	100 (115)	100 (43)
調整の必要なし		11	19	7	10	11
調整の必要あり	年齢を重点に	50	38	59	50	49
	勤続年数を重点に	61	54	56	70	77
	学歴を重点に	22	35	21	17	16
	個人の能力重点に	67	69	58	75	84
	職場の地位重点に	24	28	21	26	23
	仕事の難易重点に	41	53	39	39	26
	仕事の強度重点に	34	31	32	40	37
	男女の別を重点に	13	24	11	9	9
家族数重点に	20	16	21	26	9	

(注) 1 () 内は回答者数の年齢別内訳で別の集計項目より推定。年齢計には内訳不詳を含む。

2 昭和40年2月「支部機関誌」による同年春闘をめぐる意見。

四二年ごろから採用されているが、これは、それに先立つ時期の種々の意見を集約し、また、種々の利害調整を経て成立して来たものである。後出第九表から明らかなように、当時は一律配分の割合が大きかったが、これに対し、個人能力を考慮すべきだという意見は三分の二に及び、勤続、

年齢を考慮すべきだという意見、仕事の難易や強度を考慮すべきだという意見も強かった。勤続と仕事の難易度については年齢により対照的傾向があらわれていた(第八表)。昭和四〇年春闘要求にあたっておこなわれた座談会(執行部は含まれない)でも、「大いに考課査定をやって欲しい」という意見と、組合の立場から反対すべきだという意見が対立し、役付と一般の差があまりに少いから「能力給と言わなくても職務給か何かそういうものが必要だ」という意見と、それは労働者的でないとする意見が対立した。また、中高年齢の生活が圧迫されているという見解が大方の支持を得た反面、若年層との取り合いになってはいけなとか、技能の性格変化から経験が長いということだけで賃金格差を大きくすることは反対だという意見も出た。四一年の春闘後の機関誌には、査定をめぐる投書が特集されているが、そこでは、当時の「評

価」による配分について批判的意見のみが載せられている。この中で、平均的な成績の者の原資を割いて成績のよい者に配分することは矛盾していること、査定する管理者への従属的關係を生じることが指摘されている。これらの論争点は、結局、生計費に応じた——年齢に応じた——配分を高め、組合が関与して成績のよい者に上積みする調整をおこなう政策としてまとめられた。

さて、昭和四九年を例として配分の詳細をみてゆこう。最初に対象者全員の賃上げ総額に前記比率を乗じ、各項目の原資を算出する。①は、これを人員で除して算出する。②は、当該原資を基本給に比例して配分するものである。

③生計費比例は「a b 両支部プールによる生計費配分」と通称され、まず、東京都における標準生計費（人事院）等から、年齢別系数表（一八才一〇〇、以下各才別に、一九才一〇八……四七才三三八。四八〜五四才間は同一で三三八）を設定する。これにより、a b 全体の総点数が算出される。つぎに、賃上げ平均額×対象者総人員×五〇％による、この項目の配分原資を計算し、これを総点数で除して一点当り単価を算出する。各人の生計費比例分は、単価に年齢別系数を乗じて算出する。以上の三項目で、賃上げ源資の九三％を占め、かつ基本給部分が年齢給的であるから、全体としては、年齢別カブを、いくぶん修正しつつも、これを再現することになっていると考えられる。一律要素で若い年齢層や相対的低賃金層に配慮するとともに中高年齢についても他の二項目で配慮しており、年齢別の生活保障をねらった配分である。年次別には前述のように一律分の低下、生計費比例部分の増大がみられ、近年は、中高年齢層の生活保障を重視していることは明らかである。組合はこれを次のように言い表わしている。すなわち、賃金配分の原案は、A 企業の a b 二支部合同の賃金研究委員会（執行部の諮問機関）で作られるが、同委員会の昭和四九年度報告によれば、「家族を含めた衣食住をまかなうに足る賃金」を基礎に、「賃金のもつ社会性」を考慮するのが組

合の一貫した基本方針でこの年もこの原則を踏襲したと。

残余についてみよう。(第一〇表) ④勤怠は、まず当該原資を対象人員で除して算出し、一律分と同様に各人に配分する。つぎに、無届欠勤、事故欠勤、遅刻、早退につき、一人一日当り賃上げ額の一定割合を該当者から差引き、その総額を差引を受けない者に配分する。この種の再配分は全国金属の支部で賃金に個人差がつく際、しばしば行な

われる方法である。

⑤調整は、一応原資がきめられているが、他の項目のように分割してゆくよりはむしろ積み上げて計算される。この項目はさらに細分される。第一は、年齢別にみて低賃金の者(人事院標準生計費基準)につき、最高一五〇〇円まで(差額の程度に応じ一〇〜二〇%) 個別的修正をおこなうものである。

第二に、「横断的縦断的」補正と、第三に「学歴の割に基本給の低い者」に対する補正がある。前者は、課内、課間などの均衡を部課長が判断して是正するもので、勤続年数別補正と考えられる。後者については、大学卒の者が他社に比較して低いので是正することが主な内容となっている。配分の基本が学歴を考慮していないためにその修正が必要となって

第9表 賃上げ額の配分比率の推移 (%)

	一律	基本給 比例	生計費 比例	勤怠	調整	評価	その他
昭和37年	75	20	•	•	•	•	5
38	69.47	20	•	2	0.53	8	•
39	70	18	7	4	1	•	•
40	63	12	13	5	2	5	•
41	60	15	15	4	2	4	•
42	55	10	28	5	2	•	•
43	50	10	32	6	2	•	•
44	45	8	40	5	2	•	•
45	40	8	45	4	3	•	•
46	35	8	50	4	3	•	•
47	35	8	50	4	3	•	•
48	35	8	50	4	3	•	•
49	35	8	50	4	3	•	•

(注) 賃上げ支払総額の比率

第10表 昭和49年賃上げ配分の細目部分

1 「枠内配分昇給額」

	合計	①一律	②基本給比例	③生計費比例	④勤怠	⑤調整
1人平均(円)	34,000	11,900	2,720	17,000	1,360	1,020
構成比 (%)	100.0	35.0	8.0	50.0	4.0	3.0

(注) 勤続1年未満、嘱託、臨時が枠外。枠内482名

2 「勤怠」控除

無届欠勤 1日につき、賃上げ(1日平均)の1/6

事故欠勤 1日につき、1/30

遅刻 24回で1/30、以後6回ごとに1/30

早退 6回で1/30、以後2回ごとに1/30

控除者92名、控除金25,655円で、皆勤者1人当り65円還元

3 「調整」

理 由	対象人員	総額(千円)
⑤—① 年齢最低保障	35	11.8
② 横断的縦断的バランス	10	6.8
③ 学歴によるもの	28	10.2
④ 勤務状況によるもの	482	399.8
計		428.6

格付 理由	A 1,500円	B 1,300円	C 1,100円	D 900円	E 700円	F 500円	G 300円	H 100円	計
⑤—②		2	1			6	1		10
③						9	19		28
④	32	46	64	97	130	68	27	18	482

職場レベルの諸問題の処理方式

いるようである。しかし、一人当りの調整金額は少ない。

第四は、「評価的要素としての勤務良好をみられる場合の調整」で「調整」中、比率の最も高い部分である。これは、a支部としては好まない表現であるが、人事考課による配分である。ただし多くの特異な点がある。まず通常の人事考課による昇給（基本給引き上げ）との違いは、勤務良好の者に積み増すという発想になっている点である。人事考課による配分では、平均的な者は平均的引き上げになるのが原則であり、平均以下の者の原資を差引いて平均以上の者に回すことになっている場合が多い。これに対し、ここでは、普通の勤務（平均より低い）を基準として、よりよい勤務の者に積み増すので、もともと積み増し分ゼロの人が多かったようである。しかし、その後の運用は次第に一般の方法に近づいている。昭和四八年には、最低の者にも五〇円の調整をおこない、四九年度はその額が一〇〇円となった。人事考課におけるいわゆる寛大化傾向が形を変えて現われたと解される。つぎに、各人の基本給の高低が区分されたが、Aの者は、その基本給がいくらであるかに関係なく一五〇〇円、Hの場合は一〇〇円とされた。前記賃金研究委員会は、格付けに関して、「一般社員、役付社員、年齢、勤続に関係なく、もてる力を十分發揮しているかどうかに重点を置いて選考に当る」と述べている。さらに、組合の代表者が、この調整についても監視にあたりていることも特徴である。A～Hの段階とそれに見合う調整金額は労使の協議で決まる。個人をどこに格付けるかは、所屬長の合議と、部内各課間の調整など、三段階の調整——組合は参加しない——を経た後、最終的には労使間で確認が必要があれば修正している。配分に関する全過程は、労使間の専門委員会である「賃金委員会」で協議決定されるが、組合側委員（支部三役ほか二名）は、この調整に関しては——他の調整も同様であるが——個人がAからHの

いずれに格付けされたかを知り、かつ修正させることができる。ただし、この場合、格付けの原案は経営側の系列で準備されるから、組合側は批判的な立場で関与しているといえる。以前（昭和三八、四〇、四一年度）には、この配分項目は「評価」という名称で独立していたが、その際は、会社から個人にA、B、C……の格付を知らせ、組合は苦情があれば会社に取り上げさせたが、苦情は比較的少なかった。苦情を申し立て会社の説明に納得しない労働者が支部に問題を持ち込んだ例もあった。このような場合執行部が評価に関与せざるを得なくなり取扱が困難となろう。

（今日でもb支部は同じ扱いであるが、中心化傾向により大部分が平均的金額となり苦情はない）一方、a支部では今日他の調整項目と併列されるに至っているが、苦情が出ることは全くないようである。

以上、賃上げ額の配分について細目まで、支部が関与し、その配分案は大会の決議、したがって一応全員の支持を得ていることになる。しかし「賃金配分は個々の（労働者の）得失がからむ問題であり、ひいては……組織（の団結力）を左右する大きな問題をはらんでいる」（昭和四九年、賃金研究委員会報告）ことは、現在でも、否定できない。この会社でも工場と事務所に各種の職種があり、それぞれの性格や作業環境等も異っているが、これらの差異を基本給に反映させようとする動きは、表面化していない。職種ごとの利害を主張することは、組合としての団結を阻害するものとみなされているのである。賃金の配分に関して職場問題と職種別集団の自律性は解消し、従業員の生計上の必要が優先している。賃上げの配分も、文字どおり、賃上げ総原資の従業員⇨組合員への配分となっている。なぜそうなるのかについては、企業内外に、明確な職種間格差の伝統がないこと、組合が各職種を一括した組織で過去においても身分差の撤廃など平等化の運動を経験しそれを推進しようとしていることをあげることができよう。この平等主義には内部に不満を表明する層があり、少額ながら、支部の批判的関与のもとに「調整」を残すことになってい

る。組合活動にともない長く勤続することが一般化し、それはまた、組合員が、職種を超え従業員としての利益を優先する、組合の政策を支持する根拠になっていると思われる。

賃上げ額の配分と関連して、企業内最低賃金と年齢別最低賃金の要求と協定の問題がある。経緯が明らかでないが、支部の闘争に関する年表によれば、昭和三十一年に学卒初任給を協定した記録があり、最近では遅くとも昭和四一年の春闘から企業内最低賃金が、四四年から年齢別最低賃金が協定されている。これは、いわゆる個別賃金要求をa支部も行なうようになったことによるものである。ところで、先に図示したところから明らかなように、配分の結果これらの水準を下回る労働者は組合員の中におらず、従って「個別賃金要求」であっても企業内の個々の組合員への直接的影響はほとんどない。「社外雇員」についても同様である。そうすると、この協定の意義は、企業内のものがあるが、産業的関連でなお有意義と労組がみなしているということである。

一時金の配分についても、要求提出の際、配分方法を指定し、交渉の終盤で労使間で決定してきた。その内容はこれまで組合案どおりであった。妥結後、労使の賃金委員会で配分の実施についてチェックしている。昭和四八年年末一時金について言えば、基本給、役付手当および家族手当の合計額に比例して配分する。調整項目は、基本給の場合と同様な欠勤控除があるだけで成績による差はない。基準がやゝ異なるが欠勤等の該当者から控除した金額を控除されない者に配分するものである。

A社では、昭和二四年に導入され今日まで続いている「生産奨励金」制度がある。これは事業所単位の団体能率給とも考えられ、能率給の運用は、一般に職場問題の重要な一環であるから、検討を加えなくてはならない。

まず生産奨励金は、他の賃金項目とは切り離して支給される。計算期間は前月二一日から当月二十日までで支払日

は一般の賃金が二七日であるのに対して生産奨励金は翌月五日である。生産奨励金の支払が遅れるのは、生産に関するデータが出てから生産委員会で協議する手続が必要なためである。つぎに、生産奨励金の制度の具体的内容は、基本協約、賃金規定（就業規則の系列）とは別に協定されてきた。生産奨励金が別建の賃金として取扱われているのは、沿革的にこの制度は「余剰利益の配分という本来の目的」（昭和四七年の後記小委員会答申）を持っていたという事情もあると考えられる。しかし、生産奨励金が恒例化すれば、労働者にとっても生計維持のため不可欠になってくることは当然であったし、またA社の業績の伸びが鈍化しても、生産奨励金が消滅しては不都合であった。昭和三年九月に、従来の「人工制」に加えて「数量制」が併用されたのはこのような事情の変化を反映するものと思われる。すなわち、昭和三三年九月以降の人工制は、昭和四六年二月以降具体的算式に変更があったものの、基本的考え方に変りなく、まず「余剰人工」に単価（余剰一人当たり金額で七〇〇〜七五〇円）を乗じて生産奨励金総額を算定していた。ここで、余剰人工は、まず製品ごとに実行予算で予定人工を算定し、当月中の完成分の人工数および仕掛分についての査定人工数と実際人工数の差として算定される。そこで、経済条件が悪化し悪い条件で受注すると予定人工が激しく見積られる傾向を生じ余剰人工を生じ難くなると考えられる。生産委員会で、労使が協議し工事内容により適正な（経験により実現可能な）人工を決定していた。もう一つの「数量制」であるが、これは、出来高屯数に応じて一人当たり金額を累進的または累増的にあらかじめ決めておくものである。この際は、実行予算や受注単価に左右されないから、生産高が所定の水準以上であれば、奨励金が支払われることとなる。「人工制」と「数量制」は併用され、双方の方式で算定して高い金額が支払われることになっていたが、近年では数量制のみが實際上機能してきた。

工場移転により生産規模や能率が一新されることになり、生産奨励金の取扱が問題となった。支部の移転対策委員会の生産小委員会は、人工制の単価を引き上げ、数量制は当時実施のままとする旨の答申を行なった。生産条件が改善しても制度をそのままにしておけば、数量制では一人当り金額が増大するから、小委員会は実質的賃上げの内容をもつものであった。一方このようにすると「奨励金本来の目的である、人工削減の創意工夫努力がおろそかになる」として、人工制では単価を引き上げることが提唱したのであった。交渉の結果は、半年間定額とし、その間に労使協議して新制度に昭和四七年四月以降移行することとなった。新制度は、労使の小委員（各側三名）の間で行なわれた。これは、大衆的な圧力のもとに交渉することを原則とするa支部としてはやや異例のことであった。このような折衝方式が選ばれたのは、この制度が詳細な試算を必要としたことによるものであろう。もっとも、支部執行部は小委員会の結論に基づき、——その形式を維持しつつ——組合にとつてより有利な修正をおこなった後、支部大会の承認を得ている。

小委員会は、前記のように生産能率向上により生じた利益の分配と考えた場合、能率のどの水準以上がそれに該当するか、経営上の諸条件を予想して試算した（一人当り×キログラムという表示で）。しかし、結論としては当時の実態からすればこの能率に達することが困難なためこれより遙かに低い能率から支払われることになった。能率を基準とした案と総生産量を基準とした案（数量制を修正したもの）を検討し、結局、両者を折衷して小委員会は次のような方式を考案した。

1 工数当り 100~130kgのとき、能率段階別に定額とする。

130kg 以上のとき、

$$1 \text{ 人当り奨励金} = \text{月産屯数} \times \left(\frac{1 \text{ 工数当り生産量}}{170} \right)^2$$

奨励金は1工数当り生産量が100kg で、月産総生産高1500t 以上の場合支払う。

算式からすれば、総生産高と、能率（一七〇kg基準）の指数の二乗に比例し、単価を一円としていることになる。金額が能率の二乗に比例する点からいえば刺激性が強い筈であるが、工場全体に適用されること、および均等な配分方式から個々の労働者に労働強化を強いることはないと考えられる。支部執行部は、標準能率を小委員会案の一七〇kgから一六五kgに引き下げるのに成功した。小委員会はまだ、実際工数算定にあたり、除外すべき時間を詳細に規定し、執行部はさらにそれを補充した。算式で能率を示す項から明らかなおり、除外される時間が長いほど能率は高く計算される。除外されることになった時間は、経協、安全委員会等の各種会議に要した時間、工場内管轄業務のうち生産と関連の少い作業時間、設計変更による「手戻り」に要した時間、暖房のためのポイラー業務に要した時間等の一〇項目と生産委員会で協議して除外と決めた時間であった。また、生産高を計算する際、加工度が異常なものはその都度生産委員会で協議することになった。そこで、前述のとおり毎月の生産委員会ではこれらの事項について協議することになる。

以上生産奨励金は一人当り平均額で算定される。この個人への配分は、基本給十役付手当十食事手当十時間外手当に比例して、間接、管理、事務、営業部門を含め全員に対しておこなわれる。他社で、生産奨励金が、部門や個人の能率を考慮しておこなわれることがあるのに比較すると平等な取扱といえ、また、このため支部以下のレベルの折衝

を必要としない訳である。

賃金の配分と生産奨励金についての検討については、a 支部が正規従業員を一括した組織として機能し、その限りにおいて細目にわたって組合が強力な発言力を示していることである。しかし、職場問題はここでは解消されている。

八 安全衛生

この業種は、重量物が取扱対象である関係から、製造、運搬等などの過程でも大きな危険を伴い、安全の確保は労使の切実な関心事である。支部としては、職場の他の問題と同様、交渉的姿勢で取り組む一方、日常的な活動では、労使一体となって活動し、他の分野にみられない独自の役割を果していることが注目される。

現行の諸関係は、昭和三十年代後半を中心に固まってきたもののように、全国金属「金属労働資料」は、その事情を次のように紹介している。すなわち、昭和三六年末から翌年にかけて関西の工場で、集団赤痢が発生したことを契機に、組合は会社に安全衛生主管課を設立して安全衛生管理を徹底するよう申し入れ、これは三八年秋に至って実現した。この頃安全衛生問題に関する労使の協議・交渉の場である安全衛生委員会には、支部委員長が加わり、この委員会開催前には「かならず支部の各級機関で職場の安全衛生問題を討議し……、(その)結論を支部の方針として、安全衛生委員会に提案」した。すなわち、他の交渉事項と同じく大衆的な要求として、交渉的姿勢で委員会に臨み、改善に成果をあげた。その際、組合は、業務による災害・職業病の予防、健康管理、安全教育、安全な設備と環境の整備は会社の義務であり、万一傷病が発生した場合は十分補償することを原則として、要求と交渉を繰返した。昭和

四一年に、労働安全衛生規則が改正された際、組合は安全衛生委員会規定（安全衛生に関する基本関係を規定したものを）を改正させ、その結果委員会の充実、専門委員会の設置などがおこなわれ、今日に及んでいる。

昭和四一年改正後のこの規定では、安全衛生委員会とその下部機構としての専門委員会、推進委員会および実行委員会などについて定めている。まず安全衛生委員会は、「従業員に安全衛生の重要性についてその認識と関心を高め、労働災害並びに疾病の未然防止を図ること」を目的とし、労使を代表する者各側七名および委員長（現在、工場長）から構成されている。労組側はこの委員会を重要視して委員長等がメンバーとなっている。安全衛生委員会の機能は、関連事項について基本方針や計画を審議することで、定例は年三回、その他必要の都度開かれている（第三表）。この委員会で、月別の重点目標と実施事項を予め決め、安全教育、設備等の点検、研究と反省等を計画的におこなうこととしている。安全衛生委員会の下部機構としては、推進員およびそれを補佐する実行委員である。推進員は、管理・間接部門等を含む課長、係長、労組で推薦した者（実際上は執行委員）、下請の責任者等より成る。実行委員は、主任と組合の代議員から構成されている。推進員は、個々に、管理者・監督者として安全について責任をもっているのは当然であるが、規定は推進員として改めて安全に関する責任を明らかにしている。すなわち、推進員の役割は、安全衛生意識の高揚、作業場と通路の整理・整頓、不安全・不衛生状態の解消、機械設備の定期点検と整備の指導、保護用具の完全着用の指導、不安全動作をなくすこと、健康異常者の発見等である。推進員はまた推進員会議を構成している。これは毎月一回開催され、委員会決定事項の具体化、日常的業務についての検討することになっている。組合代表としての推進員の主な役割は組合員の安全を期するため、この会の構成員として協議に加わることにより、安全活動に参加することである。実行委員は、推進員の補佐役であるから、この

うち職制上の主任の地位にある者は、第一線監督者として安全衛生に関し、係員を指導する等の役割を果していると考えられる。代議員としての実行委員が、職場のリーダー的な地位にある場合は、その活動は主任と似たものであろう。しかし、代議員の中には勤続・経験の短い層もある。彼らは、実行委員であることによって、安全衛生問題に関して自覚し、その監視的役割を果すこともあるが、所属職場でこの問題について指導力を発揮している訳ではない。

安全衛生委員会の「下部機構」としては、以上のほか、専門委員会がおかれている。専門委員は、推進員の中から選ばれており、職制七名、労組代表三名から成り、月例の会合のほか、休業災害発生時に召集される。専門委員会の重要な役割は、災害原因を分析して対策を立案し、災害防止対策を各職場に周知徹底させ、必要ならば安全衛生委員会に提案することである。

以上のように、労組の代表も加わった重層的な委員会制度より、安全衛生に関する政策の立案から実施までが担当されているが、日常行なっている活動も多様である。例えば安全教育（新入社員教育、「職場安全会議」、玉掛その他の技能教育）、災害減少運動、安全パトロールがあげられる。このうち、労使関係上特色があるものとしては、まず「職場安全会議」がある。これは以前は安全朝礼とよばれていた。毎週月曜日始業時から一五分間がこの時間になっているが、「金属労働資料」の紹介によれば、支部は「いっさい仕事や労務管理に関する事項は入れさせない」ことにし、安全衛生のみの行事としている。朝礼が他の企業で一般に人間関係管理の手法の一つとみなされていることと対照的である。つぎに安全パトロールであるが、これには安全衛生委員による月二回の点検と指導のほか、毎日午前午後の二回当番制でパトロールが行なわれている。後者は、安全衛生委員または専門委員が長となり、推進員一名、

実行委員二名で班を編成しておこなわれるものである。重点事項の徹底、安全点検と是正のための措置などがその職務である。組合側から出ている者もパトロール班の班長、班員の責任を分担する。ここでは、労使の差は意識されず、文字どおり一体的な活動である。

安全衛生に関する委員会制度と活動が軌道に乗ってからは、安全衛生委員会は、安全衛生問題に関する団体交渉の場としての性格を弱めているようである。しかし、環境、機械・設備の整備、作業服や保護具等の改善等については、企業の財政的負担を伴い、労使間に対立的関係を生じ、これらは現在では経協に持ち出されている。換言すれば対立的な事項は、安全衛生委員会（その前段として専門委員会）の協議を経て経協に移されるために、安全衛生委員会ですぐ鋭い対立が生じるようなことはないともみてよい。

主要闘争に付帯して作業環境の改善等が取り上げられていることは一でも述べた。安全と関連して団体交渉がおこなわれるのは、労災補償——法定を上回る企業独自の部分——である。これについては、賃上げと同様、鉄労協および全国金属の他の組合と統一要求をおこない、主要闘争の一環として要求を実現している。この問題では、昭和四二年春闘で、鉄労協の統一要求として組合は交渉に臨み、同年の夏季一時金闘争のとき妥結している。この交渉の結果成立した「労災補償規定」によれば、社員の業務上災害による退職および死亡に関し、つぎのように定めている。すなわち、会社は原則として労働災害を理由として解雇しないこと、業務上の障害で退職する場合、会社は障害等級に応じ「障害退職餞別金」および一律の付加金を給付すること、業務上死亡の場合は、会社は遺族に対し、三六五日分の遺族補償と弔慰金三〇万円を支払うこと、となっている。その後、補償金額について、組合は全国金属の方針に従い、金額による補償に変更し、主として秋闘の中で改訂要求を行い、漸次その引き上げに成功している。

工場移転にあたっては、支部は「労働条件・安全対策小委員会」を設置し、その答申を基礎に、一連の要求の環として会社に要求を提出し、経協で協議し、協定に達している。協定の内容は、小委員会の答申を基礎としたもので、設備および安全衛生対策等について細心の注意を払い、安心して働ける工場作りに努力するという方針をはじめ、安全組織や教育の強化、工場設備について作業者が危害を受けないような防護措置を講ずる等の原則と、数項目の具体的条件から成っていた。後者は、下請業者従業員用の作業服、安全靴等について廉価に購入できるようにすること、医務室に看護婦を増員することのほか、「工場環境衛生」に関し、窓の構造、採光と換気の設備、扇風機、重油ストーブの設置、砂じんの防止措置、便所の水洗化、照明（用途別の明るさの指定）について具体的に規定している。小委員会の答申は「安全衛生については細かい個々の事例を挙げるときりがなく、さりとて大きくとらえようとする」と抽象的なものとなって「しまうので、割り切り方が難しかったが、「特に作ってしまったからでは間に合わない環境設備に重点を置いて検討した」としている。その結果、支部は一般原則を確認の上、実際面を会社側の判断に任せ、建物の構造等についてのみ内容に立入った協議を行ったのであった。ところで、移転後、行なわれた新工場に対するアンケート調査では、工場全体を対象とする質問、「安全に対し、工場設備の配慮の程度についてどう考えますか。」に対し、全体としては好意的な回答であったものの、「一部悪い」（三五・〇％）「非常に悪い」（七・二％）という意見も少なくなかった。また換気、砂じん防止、便所等の衛生状況、給茶設備について改善を要望する意見は、それぞれの項目に対し四〇％程度に及んだ。また、自由回答による個別意見（内容の重複したものも多い）も一〇〇以上に達した。そこで移転後の問題処理のため支部に設置された第二次移転対策委員会は、これらを取捨選択し、改善を要する一二項目に集約し、執行部に答申した。昭和四七年春闘にあたって、支部は、その中から数項目（工場

内の換気、排煙、砂じん防止のための根本的再検討、新入社員に対する安全教育の徹底、その他）につき会社に要求し、交渉の結果協定に達した。以上のように、二回にわたる交渉を通じ、工場移転に伴う安全衛生問題は、他の問題と同様一応落着した。

新工場には新しい機械・設備が導入され、安全の観点からも専門教育が必要であった。また従業員一般に新工場に見合った安全に関する注意事項を徹底することが不可欠であった。これらについて、支部は会社側と協議して計画を固め、あるいは一般組合員への周知を図った。

以上、安全衛生問題をめぐる労使間の接触は、施設の改善や補償の基準については、大衆的背景をもつ団体交渉となつてはいるが、他面、経常的な活動については労使間に協力関係がある。災害発生時の調査でも、専門委員会で災害原因の解明について労使間で対立することはないと言う。なお、移転後の組合員を対象とする前記の調査の扱いからすれば、仮に職場交渉や苦情処理の慣行があれば、より多数の個別的事項が取り上げられたかもしれない。また、安全問題について労使間に一体的な協力関係が成立つ根拠としては、多年の経験を通じ安全優先の考えが定着していること、災害の発生は会社にとつても高価なものとなつてゐることなどがあげられよう。第一の点に関連しては、能率を犠牲にしても安全対策が図られる事例があり、また、災害発生後対策を検討するにあたって個人の不注意に問題を解消せず、注意不十分の場合にも災害を防止することを考慮していると、組合執行部で説明していることなどが注目される。労使の協力が生じるもう一つの根拠としては、職種別集団の自律性がなお残されていることがあげられる。移転時の安全教育の項目に、「安全装置を勝手に取り外したり、位置をかえたり、改造したりしないこと」という注意事項がみられた。これは外部から購入した機械を使用する際にややもすれば安全上の構造も分らないまゝに取り去

り係単位で使い易いように改造することがあるために置かれた注意書きであった。この種の慣行は、職種（現在の係、旧来の班）に工場全体の管理が十分に及ばない自律性をもつことを意味し、職種の内部で一体的協力関係が成立し得ることの一つの反映である。

九 福利厚生

福利厚生をめぐる、A社—a支部の関係は、主要な事項が、実質上の団体交渉の一部として協議決定されること、会社が福利厚生により従業員意識を強化しようにもその余地がないことなどを特徴とする。これらの点は、移転闘争の過程で顕著にあらわれた。

現行労働協約では、労働条件とは別の章を起し、福利厚生について、つぎのように規定している。第一は、福利厚生施設の設定改廃は労使の協議の上行なうこと、第二に、福利厚生施設の利用、文化体育に関する事項、給食に関する事項についても労使協議によることとしている。協議とのみ書かれているが、支部は福利厚生を労働条件の一部として取扱っており、組合の交渉力が強いところから協議決定に等しい内容をもっている。

さて、移転闘争にあたっては、支部の移転対策委員会に「福利厚生小委員会」が設けられたが、この委員会の答申はつぎのように書き始めている。「……現…工場に於ての厚生施設と言えば委託ではあるが給食制度があり、小さいながらも囲碁、将棋等の出来る娯楽室、その他卓球場、売店等もあるが、何れも十分な広さがなく……屋外での球技も通行中の者にぶつけない様に注意しながらのキャッチボールをする程度の空間しかない。」「だが……（新）工場は約三倍の面積がある故、当然厚生施設も今までより拡充してもらわなければならないし又、通勤の便の悪い所であ

る故、寮、住宅等も完備されなければならない……」

従来の工場では、厚生施設が不十分であったため、移転後の改善を期待した訳である。移転に関する要求書でも、他の大項目（労働条件、安全衛生、生産関連事項）よりも要求事項（小項目数）が多く、支部が重視していたことが窺われる（三参照）。小委員会は敷地の三分の一は厚生施設とすべきだと答申したし、青婦部では、独身寮の相部屋絶対反対、寮に娯楽室、集会室、応接室、売店を設置すること等を要望し、支部の要求に取り入れられた。要求をめぐって経協で数次の協議が行われ、組合の要求はかなり認められ、また一部は実現されなかった。とくに新工場に建設された「厚生棟」については、その図面の決定につき支部が強い主張を行ない要求が通っている。

協定に達した主な事項（新工場に関するもの）は次のようなものであった。

- 1 給食。委託とし、会社負担六割、個人負担を四割とする。
- 2 厚生棟（更衣室、浴室、食堂、集会室、娯楽室、卓球場、休養室、労組事務所と会議室）を設ける。
- 3 自動車駐車場、バイク・自転車置場を設置する。
- 4 通勤困難な者が家屋、土地を購入する際、会社は特別融資する（二〇〇万円まで）。通勤困難となる者が不動産を買換える場合七〇〇万円まで融資をする。融資の条件や手続を協定。
- 5 単身寮、住宅を設置する。単身寮は六畳に二人で四〇室。住宅は三DK五九平方米、三二戸。単身寮の居室以外の諸施設の細目、入居条件等について協定。
- 6 運動施設として 野球場とスポーツのできる広場を設ける。
- 7 厚生関係業務を担当する厚生課を設ける。

移転後の第二次移転対策委員会による組合員に対する調査では、福利厚生施設に関し組合員は、おおむね好意的な意見を表明したが、個別の不満があり、同委員会は、厚生棟の換気、野球場の整備等数項目の問題点をまとめ、これは昭和四七年春闘で大部分は解決した。未解決のものは、その後提起された福利厚生に対する要求とともに主要闘争の中で解決された。

支部は、移転にあたり福利厚生について、詳細な事項にわたり関与したが、同じ態度は給食費の改訂にあたっても貫かれている。新工場では当初昼食を一二〇円としていたが、昭和四八年一月には一五〇円に引き上げるよう、委託業から会社へ要求があった。これは、まず給食委員会（協約による協議機関）で検討されたが、支部執行部で検討のうえ、経協の場で、受託者の側の運営の改善、質の向上と配膳のスピード化、事前の試食などを要求し、了解できる回答と試食の後、値上げされた。この間の事情は書記局から全員に報道された。その後四九年九月給食費単価の引き上げ（一九〇円へ）がおこなわれた際は、給食委員会後、執行委員会で討議し拡大委員会で了承し、結論が一般組合員に知らされている。第一回目の場合とくに慎重な詰めを支部が行っていることが注目される。なお給食費の負担割合は、従来から会社六〇%個人四〇%である。

福利厚生で会社単独に行っていることはほとんどない。従来は観劇会または運動会が行なわれたが、最近では会社創立記念日に記念品を贈っている。また職場単位の旅行に会社が補助金を出している。健康保険組合が保養所をもち、組合文化体育部と協同して野球大会、ハイキングがおこなわれたりしている。なお支部は健康保健組合の理事および議員に組合側代表者を入れるようにしている。会社は「文化補助金」を支出するが、これは組合が一括して受取り、支部の文化体育費として運用される。支部の文化体育部独自の活動のほか従業員の文化、体育サークルが十数あり

活発に活動しているが、これらは文化体育部に所屬している。以上のように文化・体育・レクリエーションの分野で、支部は会社の介入を許さない強みをもっているといえよう。これらの活動は「団結と組織強化のかなめとなる組合員相互の親睦と意思疎通」(最近の定期大会議案書)のため支部の重視するところとなっている。

以上要するに、福利厚生に関して、a支部は賃金などの労働条件と同様に組合員全体の職場を超えた要求を提示しその細目まで含めて実現しようとする努力してきた。これは、経営に関する事項を経営批判に止めたことと対照的である。またa支部はインフォーマル・グループであるサークルを把握すること等によつて団結を強めるのに成功していると考えられる。

一〇 むすび

A社—a支部の、職場問題をめぐる諸関係を検討してきたが、各期末で職種別集団の自律性に言及した。この用語は、経営末端の作業単位内で、仕事の個人による分担(作業範囲、難易による順序、毎日の協力と交替など)、作業を通じる熟練の習得と指導、作業方法とスピード、残業の配分、休暇の取得、賃金率の序列、時にはレクリエーションが自主的に決められることを意味するものとして使用してきた。自律性といっても、作業単位は経営の一部として管理されているから、完全であることはできない。A社の場合、この自律性は伝統的に強く、それはa支部が企業別組織であるにもかかわらず企業意識にとらわれない根拠の一つと判断される。この自律性は安全の確保、残業と年次有給休暇の取得などにみられた。職種別集団の自律性にもとづき、その代表者と管理者の間に職場交渉がおこなわれるケースが戦闘の方針の組合の中にみられることがあるが、A—aにはそのような慣行は一部あるもののこれまでは

發展していかない。事業所の規模が過大でなく、しばしば全員大会を行ない得る条件のもとで、職場ごとの問題は支部執行部に集約され、交渉的な姿勢で会社との折衝に持ち込まれる。意見の集約は他方では、執行部による、そして大会の多数決による取捨選択であり、組合員の個々の不満は取り上げられるとは限らない。

支部は、産業別組織を方針とする全国金属の単位であるが、通常の企業別組合と同じ特徴をもつ正規従業員の組合であり、一般組合員も、従業員組織としての役割に期待するところが大きい。このため、賃上げと配分、雇用保障などに加えて、福利厚生、工場移転・転勤に際しての生活条件の維持、安全の基本政策と施設、災害保障などに、支部は精力的に取り組んできた。職場固有の利益は第二義的であり、とくに賃金については、職種等による賃金格差は認められていない。

右のような全体の利益は、大会、職場討議、ストライキへの参加行動などの一般組合員の組合活動への参加——大衆路線として追求されてきた。全員大会と、中間議決機関である拡大委員会は、支部の意思決定に時に重要な役割を果し、とくに賃金闘争において執行部に対する突き上げを行い、支部の姿勢を戦闘的にしているが、職場問題を含む他の問題については、執行部の指導性が強い。これは、具体的には執行部が原案を用意することの中に現われている。職場討議は執行部の取り組みの方向を示した資料を基礎として行われることが多く、原案を支持することによる意思統一の役割を果すことが多い。代議員は、一般組合員と執行部をつなぐ位置にあるが、これまでの活動は概して、執行部から職場への意思疎通に傾いてきた。職場は代議員の選出につき自律的に機能するが、組合組織については上からの意思疎通の末端としての性格が強い。この支部の指導者層がかなり長期にわたって安定し、全国金属の方針を尊重した過去の経験を生かしてきたことは、企業別組織でありながらなお戦闘姿勢を貫くのに寄与した。

a 支部の戦闘性を、ストライキを背景とした団体交渉の姿勢と解し、思想的な側面を除外することについては、疑義があるかもしれない。全国金属の中央にみられる基本路線はその思想性を離れては考えられず、支部レベルでも基本姿勢を支持していることは否定できない。これは本稿でふれていない、政治的諸活動、他支部の困難な闘争の支援がきわめて活発であることにも窺われる。しかし、支部の内部運営では、一つの思想を徹底することにより闘争力の強化を図るといふ態度はとられていない。むしろ、思想等々の相違を超えて必要な場合、ストライキを支持しこれに参加することを尊重している。ストライキでは、その負担を組合員個人に課しており、これは労使関係の安定化に寄与している。

a 支部が、戦闘的姿勢で会社と接触しているとはいえ、問題の種類により、その程度や性格が異っている。対立関係がもっとも激しいものは、賃上げである。これは文字どおりストライキを賭けて争われる。労働条件、作業環境、労災補償、福利厚生等、労働者生活にかかわる部分——おおむね全組合員に関するもの——はこれに次ぐ。これらについては、付帯要求であるか、独自に要求が提出されても賃上げや一時金とともに解決することが多かった。経営に關する事項については、支部は、経営に責任をもたず、批判的に要求する方針で一貫しているようであり、ストライキを背景として争ったことはないと言ってよからう。職場問題も、支部全体として重要と認められる限り、右のような一般の姿勢の中に織り込まれて、労使交渉の場で取扱われる。

労使間の協議・交渉の結果は、協約・覚書等となり、それにより個々の問題が処理されている。労働条件等は細目にわたって協定される。その実施については、問題ごとに執行部や代議員、一般組合員が監視している。協定等は下部に流され、実施について問題が生ずれば執行部に照会がある。しかし、個別的、具体的問題があれば、いつでも労

使間で協議できることもあって、あらかじめルールを設定し、個別の問題はその解釈として解決してゆく苦情処理的な慣行にはなっていない。また職種別集団の自律性の強い残業規制については、労使間の協定を守り難いという事情があったし、また経営的事項については経営の姿勢を改めさせてもその具体的内容は経営に任され、支部側の不満を残すという事情もある。

〔付記、この調査にあたっては、a支部や関係者から協力を与えられた。とくにO氏を煩わした。謝意を表したい。〕