

ゆとり・働きがいと生産性：第3章「働きがいとゆとりと生産性」創造への取組み事例 V. 本多技研労働組合における労働時間短縮

佐藤, 博樹 / Sato, Hiroki

(出版者 / Publisher)

日本生産性本部

(巻 / Volume)

1

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

78

(終了ページ / End Page)

87

(発行年 / Year)

1989-09

V. 本田技研労働組合における労働時間短縮

1. 89年春闘で年間休日3日増を獲得

本田技研労働組合は、1989年の春闘において89年度から年間休日の3日増を獲得した。これによって年間所定労働時間は1960時間となった。本田技研労働組合は、これまでも〈よく働きよく遊ぶ〉という考え方の下に労働時間短縮への取り組みを積極的に行なってきた。例えば72年には完全週休2日制の実現をいち早く獲得し、さらに休日増加を図るため有給休暇のカットゼロ運動を展開し、88年には本田労組の全支部（かつては分会。88年9月から支部制に移行）で実質的な有休カットゼロを達成した。また残業の削減にも取り組み、特に交替勤務者は原則として残業ができない仕組みが取られている。

こうした取り組みの結果、本田における年間総実労働時間は88年の実績が2020時間で、同業他社に比べ約200時間も短い（日数に換算すると25日分の違い！）。労働時間短縮が実現された背景には、〈よく遊ぶ〉だけでなく〈よく働く〉という高生産性があることは言うまでもない。この高生産性は、創業以来の企業風土とともに労働組合による時短の働きかけを背景として実現されたものとも言える。

本稿では、有給休暇カットゼロ運動を中心として本田労組における労働時間短縮への取り組みを紹介しよう。

2. 労働時間短縮への取り組み

本田における労働時間短縮の目的は、職場における人間性の尊

重及び労働負荷の削減，さらに労働再生産の場におけるうるおいある生活など積極的な余暇拡大などにあった。労働時間短縮への具体的な取り組みはきわめて早く，最初の取り組みは50年代後半に遡る。そして週休2日制への取り組みは58年に組合内で初めて週5日制について議論されたことから始まる。当時の案は1日7時間週6日労働（週42時間）を1日8時間週5日労働（週40時間）にして週休2日制を実現しようとするものであった。その後何度かいくつかのタイプの週休2日制に関するテスト試行が行われ，72年7月から1年間の隔週5日制のテスト試行が実現する。この試みはそのまま制度化され，完全週休2日制に移行することになる（本社部門は73年から）。

このように本田労組における完全週休2日制実現は，ほぼ10年間の活動の成果なのである。その間にいくつかのテスト実施を積み重ねながら，組合員の間で週休2日制完全実施に向けた合意形成を行なうとともに，会社に対しては試行を通じてその実施可能性を検証していったのである。

3. 有休カットゼロ運動への取り組み

本田では完全週休2日制実現への取り組みと並んで，有休カットゼロ運動への取り組みが行われていた。それは週休2日制の実施によって労働密度が上がったり，残業が増えたり，さらには有給休暇が取りにくくなったのでは，週休2日制導入の意味がないと考えられていたことによる。週休2日制による休日増が形骸化しないために，有給休暇カットゼロへの取り組みがなされていたのである。有休カットゼロ運動は，カットされる有休をなくし，

有休取得の権利を完全に行使しようとするものである。さらに言えば有休を〈時間という形で支払われる賃金〉と位置づけ、その権利がある期間内に完全に取得しようとするものである。完全週休2日制が72年に実施されたが、そのことはカットゼロ運動への組合の取り組みをより積極化させた。

有休所得率をみると完全週休2日制実施前においても決して高いものではなかった。そこで有休消化を進めるための施策として、連続有給休暇制度の促進、有休活用のための〈モデルレジャーサイクル〉の作成、組合員との直接対話や機関誌での啓蒙活動、管理表の作成、課長折衝における有休取得の促進への取り組みなど多様な方法が採用された。これらはつぎのようになる。

① 連続有給休暇制度の促進

1973年には勤続8年以上と10年以上のものについて連続3日から5日の連続有休取得が協約化され、土曜日と日曜日を含めると5日から9日の連続休暇が可能となり、対象者の80%以上が消化する。さらに88年4月からは、勤続3年以上についても年1回の連続3日間の有給休暇取得（土日と連結して5日間以内）が獲得され、勤続の短い層についても連続取得が可能となった（このほか現行では勤続10年以上は年1回の5日間の連続有休、土日と連結し9日間以内の休暇が可能）。

② 〈モデル・レジャーサイクル〉の発行（1972年）

年齢階層別、家族構成別に休暇の過ごし方などに関する指針を示した冊子を作成する。

③ 直接対話や機関誌による啓蒙

有休取得の必要性等について職場委員などと組合員との懇談会

を開催する。組合員の有給休暇カットゼロ達成状況の報告や有休取得の呼び掛けを行う。

④ 有休取得状況に関する管理表の作成

年初に有休を21日以上保有している組合員の名前を課単位で表示した一覧表が管理表である。(21日以上でなく、全員の覧表を作成している支部もある)。管理表は組合事務所に掲示され、個人別に有休取得の計画日を記入し、実際に取得した日については職場委員がスミで消して行く方法が取られた。この表のすべてがスミで塗りつぶされたとき課全体でみて有休カットゼロが達成されたことになるという仕組みである。年末が近づいても有休取得がおもわしくない組合員については、取得を直接働きかけるだけでなく、当該組合員の名前を管理表から抜き出して組合事務所に掲示し注意を喚起することになる。これは当該組合員だけでなく、支部執行委員や職場委員や同僚に対しても取得促進を意識化しようとするものである。

また管理表における取得状況を分析することによって、計画を立てても取得できない理由など有休取得の阻害要因が明らかにされたと言う。

⑤ 課長（職場）折衝

本田の労組の労使関係の特徴の一つは、職場折衝の時間が労働協約によって認められていることにある。この職場折衝が有休取得促進に活用された。本田労組では、支部執行委員が時間内の毎日1時間だけ職場から離脱し、職場パトロールや課長との残業などに関する職場折衝ができる。36協定を越えた残業や休日出勤に関する会社の協力要請については、職場折衝で課長と支部執行委

員との間で話し合われることになる。その際組合は、生産計画や要員計画が有休取得を前提としてのものであるのか、さらには有休の取得状況などの確認を行い、問題がある場合は残業や休日出勤を認めないこともあるようにしたのである。36協定を越えた残業や休日出勤に対する取り組みについてはチェックリストが作成されている（表1参照）。簡単に言えば、有休の完全取得が可能な条件が整備されていて初めて36協定を越えた会社側の残業要請を認めるというものである。職場折衝でのこうした取り組みは、有休取得に関する経営や課長の理解を進めるとともに、有休取得を前提とした生産計画や稼働計画が作成され、さらには年間の業務の平準化の努力がなされるようになっていったのである。

こうした活動の結果、表2に見られるように73年には鈴鹿支部で有休カット日数ゼロを達成することになる。そして77年には浜松支部、埼玉支部、本社支部での有休カット日数ゼロを達成し、88年にはすべての支部で実質的なカットゼロが達成される。

以上によると本田労組は、職場における人間性回復と余暇生活の拡大のための条件として労働時間短縮を位置付け、完全週休2日制達成後は、それが実質的な休日増に結び付くよう有休カットゼロ運動を強化した。有給は時間の形で支払われた賃金であり、それが取得されずカットされることは〈働いて得た賃金の一部〉を使わないことだとし、カットゼロ運動に取り組んだのである。運動では組合員に対して単に有休取得を奨励するだけではなく、職場折衝などを通じ、有休取得を前提とした生産計画や稼働計画の作成を会社に要求し、有休が実際に取得可能な状況をつくりだ

表1 協力要請に対する折衝時の留意点（支部レベル）

協力要請
分会3・6協
定を超えた
残業及び休
出申請

- 目的、必要性は理解できるか
- 恒常的になっていないか……恒常的であれば、その理由・原因を明確にし改善を求める
 - ①基本計画に問題はないか
 - ・要員不足（有休取得、習熟度の未反映など含む）
 - ・設備能力不足（立上りロス、保全工数の未反映など含む）
 - ②計画推進の方法に問題はないか
 - ・指示、命令、フォローなどの管理不在（対外部、内部）
 - ・教育・訓練など人材育成が十分でない
 - ・職場のモラルが低い（人間関係、正規外比率etc.）
 - ・危険、不衛生、暑い寒いなど環境が悪い
 - ・引継ぎ、他部門との意思疎通など協力体制の不備
 - ・品質管理、設備管理など周辺項目の不備
- 時間管理は誰が、どの様にやるのか
仕事量と申請時間は整合性があるか。又、時間がくれば翌日に持ち越すのか
時間を越えても業務を終わらせるのか

（注） 支部レベル、本部レベル及び協議内容別に経営対策の視点が、チェックリスト的に作成されている。

（出所） 本田技研労働組合企画調査委員会
『私たちの経営対策活動』より

表2 有給休暇カット（分会別）

分会	[昭和]	年度別推移																		
		45年	46年	47年	48年	49年	50年	51年	52年	53年	54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年	61年	62年	
障	カット日数	477	87	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	カット率			6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	カット率率				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
茨	カット日数	1,413	1,480	1,574	1,322	404	272	117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率			289	228	105	80	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率率			9.8	8.1	3.8	3.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
山	カット日数	1,848	851	1,158	894	72	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率			241	192	22	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率率			5.1	4.1	0.5	0.04	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
神	カット日数	406	189	314	182	59	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率			46	47	14	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率率			2.3	2.4	0.7	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
五	カット日数						52	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率						10	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
	カット率率						2.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
京	カット日数	890	503	275	280	83	2	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0		
	カット率			77	69	31	1	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0		
	カット率率			6.7	5.4	2.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
本	カット日数	523	812	562	447	536	577	35	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0		
	カット率			89	81	113	125	4	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0		
	カット率率			13.8	12.4		13.5	0.4	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.13		
全	カット日数	2,997	4,124	3,654		4,512	5,483	8,665	5,265	4,871	4,673	4,245	1,572	1,322	312	3,890	178	14		
	カット率			393		710	716	1,051	818	793	676	611	356	264	74	652	51	2		
	カット率率			30.7		39.4	27.8	50.2	36.6	35.0	28.8	28.8	14.1	10.4	2.7	16.3	1.1	0.06		
西	カット日数	8,154	8,048	7,549	(3,105)	5,668	6,379	8,820	5,285	4,871	4,683	4,255	1,575	1,322	312	3,890	178	19		
	カット率	0	0	1,141	(615)	995	936	1,088	818	793	677	620	356	264	74	652	51	4		
	カット率率			6.4		4.4	5.0	3.6	3.3	2.8	2.5	1.3	0.8	0.2	1.8	0.14	0.02	0.01		

*カット率率=カット日数÷組合員数×100

(注) ① 昭和63年9月より分会から支部に移行している。

② 全国分会は営業所関係である。

③ 平成元年にはすべての支部（かつての分会）でカットゼロが達成された。

(出所) 「時短有休」本田技研労働組合 昭和63年8月

していった点に大きな特徴があると言える。有休取得を組合員に奨励することはたやすいが、有休取得が可能な状況を作り出すことは容易でない。その課題に取り組み実現していったのが本田労組なのである。

本田労組の有休カットゼロ運動の今後の課題としては、①有休の取得時期のピークが年末の11月頃に集中することを解消すること、②営業・サービス部門などへの出向・派遣者のカットゼロを促進することが指摘されている。

4. 残業削減への取り組み

本田では、交替制勤務者については原則として残業が行われていない。本田の職場におけるシフト勤務は、シフト間に空き時間がなく時間が連続しているため、生産計画の遅れを残業によって取り戻すことができない仕組みとなっていることによる（例えば2交替の場合、狭山工場では1勤が7時から15時45分で、2勤が15時35分から24時である）。そのため経営は、生産計画の遅れを残業でカバーすることが出来なくなっているのである。

36協定では、残業について1日2時間月30時間と言った規制（各事業所・支部によって異なる）が行われている。平日の残業は間接部門でしか発生しないが、水・金は定時退社日とされているためこの日も経営は残業が原則として出来ないことになる。こうしたことから会社は、残業を前提とすることなく、生産計画が予定通りに遂行されるように努力することを求められることになる。

さらに間接部門で36協定を越えて残業をする必要が生じたり、

定時退社日に残業が必要になったときや、職場で休日出勤が必要になったときには、それについて課長と支部の執行委員と職場折衝が行われることになる。その折衝では既に述べたように組合は、生産計画や要員計画が有休取得を前提としてのものであるかの確認を行い、そうでない場合は残業や休日出勤を認めない取り組みがなされたのである。こうした組合の取り組みは、会社の生産計画を合理的なものとし、会社の高生産性への努力を強めた側面があったと言える。

5. 今後の課題、労使委員会での取り組み

最近本田では、89春闘において3日の時短が図られたことを契機に労使委員会が設置され、職場における生産性向上や職場に働きがいがあるかどうかなどを労使で検討していくことになった。

〈労働の人間化〉の追求が労使の課題とされたのである。こうした委員会が設置された背景には、円高などに対応するための生産性向上の努力で、時短の進展を実現した一方、職場にゆとりが少なくなり、精神的・肉体的負荷の増大が生じているのではないかという問題意識が組合に生じたことによる。そのため生産性向上と働きがいの向上を如何にして確保していくのかが委員会の課題であると言われる。委員会では職場の実態調査などから指摘された問題群について労使で議論を重ねる計画である。

1. 高生産性・高福祉を目指した組合活動
2. 労働時間短縮への労働組合の課長折衝
3. 生産性向上と働きがいについての労使検討委員会

— 佐藤博樹（法政大学助教授） —