

自動車産業の労使関係（Ⅱ）

－ B社の事例研究－

野 村 正 實

3 省人化と少人化

B社の要人員管理において特徴的なのは、要員を減らすことと要員の柔軟な利用への努力である。その具体的な進め方を説明し、それへの組合の対応を検討しよう。

日本の企業に限らず、企業はその企業独特の用語を持っているのが普通であるが、B社の場合、B社の用語は、おそらく他の企業よりも格段に独特であるように思われる。直接生産部門の要員計算の基礎となる‘標準時間’も、B社においては基準時間と呼ばれ、その内容も、すでに述べたように、IEの教科書に出てくる標準時間とは異なっている。基準時間と標準時間とでは、どちらが労働密度が濃くなり、要員計算が厳しくなるのか、両者の厳密な比較をすることが困難なため正確には答えられないが、基準時間のほうが厳しいであろうことは、次の理由から判断できると思われる。

a) B社の説明によれば、基準時間の決定にあたっては、「仕事の早さ・熟練度などの標準は、班長ができる標準作業が基準となる（但し最短時間を基準とする）」とされている。聴き取りの結果では、ライン作業にもっとも熟達しているのは班長であり、したがって、もっとも熟達した作業者の最短時間が基準とされているのである。

b) 基準時間においては、余裕率としては職制余裕のみが考慮されているにすぎず、その他の余裕率はどの作業においても考慮されていない。

c) ある優良な職場において優秀な能率を記録すると、その実績が他の類似の職場に基準時間として適用されることになり、社内のもっとも優秀な職場が基準になっている。

こうした基準時間実績をもとに要員計算がなされる。そのうえにたって、さらにヒトを抜くことが日々の活動として追求されている。ここでまた、B社独自の用語として、省力

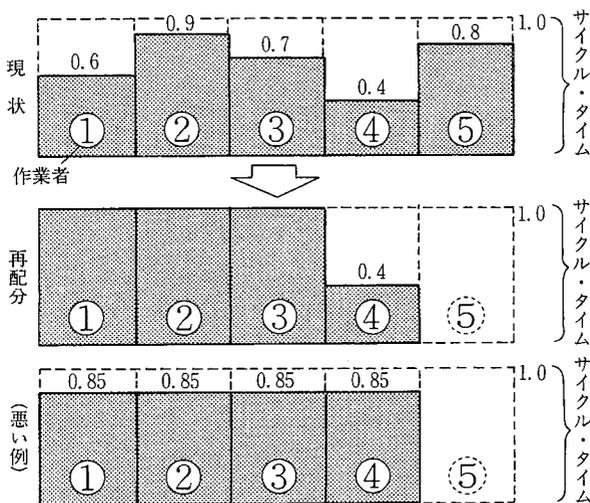
化・省人化・少人化が登場する。

省力化は、ヒトの力を省くことである。たとえば、5人工のところに設備を入れて4.1人工にしたとすれば、これが省力化である。

省人化は、ヒトを省くことである。省力化と省人化とは同じではない。先の例で言えば、5人工が4.1人工になっても、0.1人工といえどもヒトは1人要るから、ヒトの数は5人と変わらない。つまり、省力化はできたが、省人化はできなかったことになる。重要なのは、省人化である。それによってはじめて原価低減が実現できるからである。

省人化は、作業改善によっても可能であるし、設備導入によっても可能である。しかし、職場での改善は、まず作業改善を徹底的に推進し、作業改善の展開上その補助的手段として設備の小改善をおこなうべきである。その理由は、①作業改善で改善目的を達成できることが多い、②作業改善のすんでいない職場での設備改善は失敗することが多い、③設備改善は費用をかなり必要とし、失敗すれば簡単にやり直しができない、からである。作業改善のやり方は、簡単な図で説明すると、図1-3のようになる。まず1人を抜き、ついで0.4人工の分をいかに抜くかを考えることになる。

図1-3 作業改善の進め方



出典 日本能率協会の研究による

B社における省人化は、徹底的に追求されている。それは、省人化にたいするB社の理念に根ざしている。つまり、「動き」と「働き」とを区分し、「動き」は利益を生み出さないうムダな動作、「働き」は利益を生み出す有効な動作であるとしたうえで、ムダを排除するのは、「仕事だと思ってやっていることの中から、利益にならない、工程をすすめない行動を排除して、人間が出したエネルギーを、有効な仕事に結びつけることであり、それはとりも直さず人間尊重につながるわけである」という人間観である。

省人化を前提としたうえで、B社では、少人化が追求されている。B社での定義によれば、少人化とは、「生産上の需要が変化した（減少または増加）ときに、作業場の人数を変更すること（減少または増加）をいう。少人化がとくに重要な意味をもつのは、需要の減退に対して作業者数を減らさなければならないときである。たとえば、あるラインで5人の作業者が一定量の製品を作る仕事をしていたとする。このラインの生産量が80%に落ちると、作業者数は4人（ $= 5 \times 0.80$ ）に減らさなければならない。さらに、もし需要がもとの20%にまで減少すると、作業者はわずか1人に減ってしまうわけである」。

少人化の考えが出てきたのは、1973年の石油危機の時である*。石油危機のために生産台数が減少したにもかかわらず、ヒトの数はそれに応じて減ることがなかったのである。マネジメントは、その1つの大きな理由が「定員制」にある、と考えた。つまり、完全な自動機は別として、材料・部品の投入にだけヒトの作業が必要な場合、フル生産したときに2人で動かしていたとしても、50%減産になっても1人では運転できない。同じように2人必要なのである。これが、機械の「定員制」の意味である。かくして、「定員制の打破」が目標となる。少人化の考えは、機械についてだけでなく、ヒトが作業している生産ラインにも適用される。少人化を実現するためには、工程レイアウトの改善および多能工化が必要となる。

* 1950年代初の争議の後、ほぼ一直線の急勾配で伸びてきた生産が、この石油危機のために前年度と比べてマイナスの伸びになったのである。60年代末に自動車による環境破壊を非難する運動が急速に拡大していったこととあいまって、自動車メーカーに強い衝撃を与えた。石油危機は、B社生産方式の1つの大きな転機であった。社外的には、石油危機にもかかわらず利益をあげたB社にたいする産業界の関心が急速に高まり、日本のみならず世界的にB社生産方式が輸出されることになっていった。B社生産方式の生みの親であるOT氏は自著において興味深い指摘をしている。

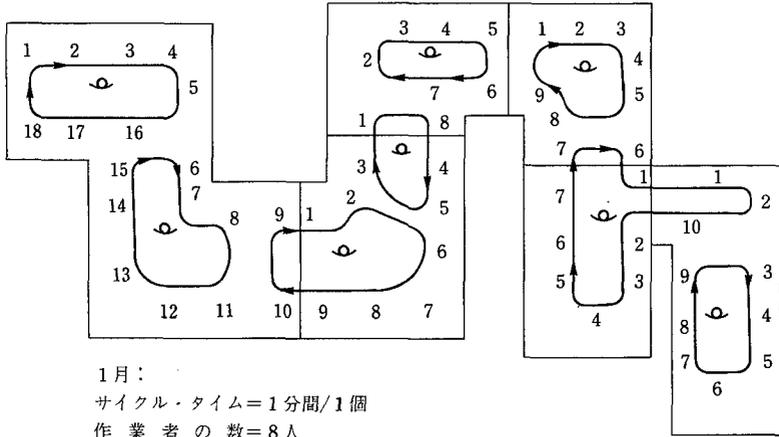
「B社方式は、その時の立ち上がりに非常に効果があったんだけど、その後どんどんふえていったんで、結局B社方式なんていうのは世間じゃ全然知らなかったかもしれない。たまたま石油ショック以降減産になった時でも、B社は利益をあげたということで、昭和48,9年頃からB社方式というのが注目を浴びてきたんだ。ああいう苦境がなければ、B社方式というのは、もっとアメリカ方式にならなかったかも知れないね。アメリカみたいなの、何万台と売れば、3年ごとにモデル・チェンジできるとか、設備投資をどんどんやっていったって、まだ足らんということだ。」

高度成長が続いていたなら、B社生産方式も注目されることなく、また、B社生産方式そのものも変質していただろう、とOT氏は言うのである。こうした対外的な意味と同時に、対内的にも、石油危機はインパクトを与えた。それが、少人数化への取り組みである。

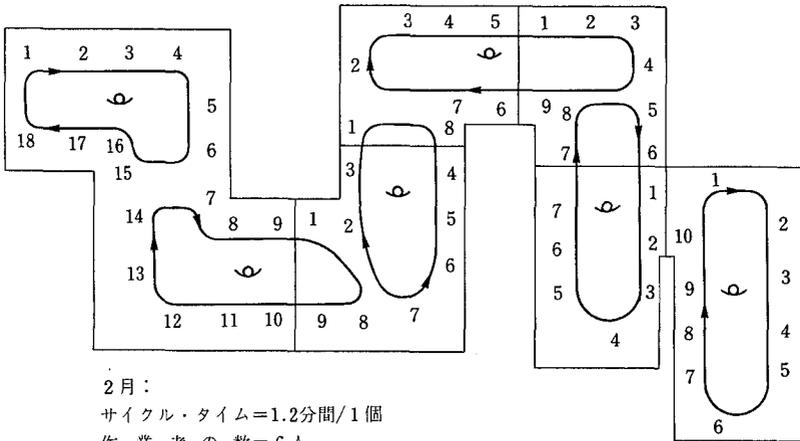
工程レイアウトについて、B社での原則は、入口と出口をいっしょにする、人の作業域をできるだけ集中する、人間中心のレイアウトにする、1つの動力で複数のラインを動かさない、ストアの間口は広く奥行きは浅くする、というものである。工程レイアウトとそれにもとづく作業員の配置について実例をあげると、図1-4図のごとくである。1月は生産量の関係から8人、1分間のサイクル・タイムであったものが、翌2月には生産量が減り、6人、1.2分間のサイクル・タイムになった場合、どのように各作業員の作業配分が変わるのかを示している。こうした作業配分が可能になるためには、たしかに一面では工程レイアウトの問題であるが、他面では、作業員が工程をこなし得る技能をもっていることが前提であり、そのための多能工化が必須となっている。

多能工化について、門田安弘氏が紹介しているTS工場機械部第2機械課（デファレンシャルキャリア加工組付）の事例を見てみよう。この職場では、まず第1段階として、職制のローテーションから始めている。始まったのは1977年度からである。ローテーション累積／全職制数は、1976年度末0%、77年度末24%、78年度末65%、79年度末80%となり、80年度からは第2回目のローテーションに入っている。第2段階として、組内のローテーションがおこなわれる。組長が作業訓練計画表を作成し、全員が組内の工程をマスターできるように立案する。図1-5は作業訓練計画表の例である。多能工化が進み、組内の流動性が高まると、1日のうちで数回、組内の作業交替が可能になる。当日の朝、組

図1-4 作業者の配置



→=各作業者の歩行ルート



出典 門田安弘氏の研究による

図1-5 作業訓練計画表

作業訓練計画表 (523組)

○ 今年訓練予定
◐ 訓練中
● 訓練済

ライン名	160φデフキャリヤ組付ライン								
	工程	1	2	3	4	5	6	7	8
作業内容	デフケース組付	カバム組付	シム選択	リングギヤ組付	プレロード組付	ベアリング組付	バックフッシュ調整	ロックボルト締付	
技能員									
A	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B	◐	●	●	●	●	●	●	●	●
C		●	●	●	●				
D	●	●	●	●	●	●	●	●	●
E	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F	○	○	◐	●	●	●	●	●	●
G	●	●	●	●	●	●	●	●	●
H	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
班長	●	●	●	●	●	●	●	●	●

出典 門田安弘氏の研究による

長が応援者の入りかた、全員の体調、意見を聞きながら当日の作業交替表を掲示する。図1-6がそれである。

会社の方針としては、①1人しかできない工程をゼロにする、②1人ができる工程を増やす、の2点を重点として多能工化にとりくんでいる。

多能工化については、組合はどのように対応しているのであろうか。組合は、多能工化を原則的に支持している。組合が要望しているのは、「職場で実際に進める場合には、指標、目標のみでなく、どのように進めようとするのか、また、その計画等についてしっかり浸透させること」〔1981年定期大会議案書〕、であり、「職場では常に受け持ち工程が変化

図1-6 作業交替表（技能員A～H）

		作業交替表(523組)								
交替回数	交替時間	ライン名	160φデフキャリヤ組付ライン							
		工程	1	2	3	4	5	6	7	8
1	8H-10H		A	B	C	D	E	F	G	H
2	10H-12H		G	A	B	C	D	H	E	F
3	13H-15H		E	G	C	A	B	F	D	H
4	15H-17H		D	C	G	B	A	H	F	E
5	17H-19H		B	D	C	F	E	A	G	H

出典 門田安弘氏の研究による

しており、高度化された工程ではまだ進んでいない。教育担当者の確保、教育指導体制を創り上げるためにも班長のあり方をしっかり進めていく必要がある」〔1984年定期大会議案書〕ということである。いずれも、多能工化を支持した上での要望である。

組合が多能工化を支持する理由は2つある。第1に、多能工化はジョブ・エンラージメントであり、いろんな仕事をおぼえたいという作業員の欲求にこたえるものである。そして、そのことが昇進につながる、という点である。第2に、年休取得との関連である。ある工程が特定の個人にしかできないということでは、その個人は年休が取得できなくなる。それを多能工化によって改善しようとしている、という点である。そして、現在、組合と会社とのあいだで、1つの工程を最低2人ができるように、また、1人が2つの工程をできるように、という点が了解されている。

4 応援・配転

少人化は労働力の柔軟な利用を旨としたものであり、工程レイアウトや多能工化はそのための重要な前提である。しかし、少人化が実際におこなわれるためには、それだけではまだ十分とは言えない。1車種のみが生産されているような場合はともかく、複数車種が生産されている場合には、需要の減少が全車種に等しい割合でおこることはまず考えられ

ない。ある車種の需要は増加し、同時に他の車種の需要が大きく減少し、全体としては需要の減少と言える時、減少した車種の生産ラインから増加した車種の実生産ラインに作業者を移すことが必要である。また、程度の差はあれ、すべての車種の需要が減少した場合には、雇用量をどのように変化させるのか、雇用量を変化させないとすれば、労働投入量をどのように調節するのが問われなければならない。前者は応援・配転の問題であり、後者は雇用・時間管理の問題である。まず、ここでは、応援・配転の問題から始めよう。

応援とは、ある作業者が、期間を限って自分の職場から別の職場へと移ることであり、その期間が終了すれば、元の職場に戻ることを言う。応援を受けた職場では、それを受援と称する。

応援の種類は、辻勝次氏の調査によれば、①工場間のC→A応援、②工場間のA→A応援、③工場内の異職種応援、④工場内の部間の同職種応援、⑤工場内の部内応援、の5種類がある。ここでのAとかCとかは、能率管理のところで説明した歩合部門のことである。このうち、①②および③については、会社と組合とのあいだに“生産ルール”がある。それをまとめて示したものが表1-5である。この“生産ルール”について、いくつかの点を指摘しておきたい。

a) “生産ルール”は正式の労使間協定ではない。“生産ルール”という呼び名も、組合がそう呼んでいるのであり、会社側がそれをルールとして公認しているわけではない。会社にとっては、それは慣行であり、組合がそれを“生産ルール”と呼ぶことについて、そんなルールにはなっていない、とは言わない程度に容認しているのである。

b) 応援にかんする組合の基本的考えは、「特に職種、部門、または部間をまたがる応援は生活環境、作業環境の変化に伴い、生活リズムの変化、作業不なれ、安全などの問題があり、働く者の不満、不安ということからも本来望ましいものではありません。しかし、雇用形態を考えますと、時間外労働、期間工の採用などで、ある程度吸収できるものの、それを越えて、季節的需要変動、車種間のアンバランスなど、生産量の増減に対応するにはやむを得ない場合もあります」〔『職場役員の手引 資料編』1982年9月発行〕というものである。つまり、好ましくはないが、雇用確保のためにはやむを得ない、という立場である。

c) 応援は、C部門からA部門へ、またはA部門からA部門へととなっている。ここでは、第1に、B部門からA部門への応援が言及されていない。第2に、逆に、A部門からB部

表1-5 “生産ルール”

応援の範囲・形態	工場間		工場内
	C→A応援	A→A応援	
組合への連絡	7労働日までに組合へ連絡する	7労働日までに組合へ連絡する	1ヵ月以上の応援に限り事前に組合へ連絡する
応援期間	3ヵ月を原則とする	2ヵ月を原則とする。但し、2直→1直の切替えで人員に余裕が生じた場合、生産の変動、季節的変動で人員に余裕が生じた場合など、業務の都合、職場の事情等、やむをえない場合は3ヵ月もあろう	
期間延長	期間延長はしない。但し1ヵ月未満の応援については、期間延長も含めて最長1ヵ月を原則とする		
応援比率	職場間のバランスをとり十分配慮して運営する		
受援比率	受入職場で応援者が集中しないよう十分配慮して運営する。応援者の1回の受入については、班長1人につき応援者は1人とするよう努力する		
応援回数	同一人の応援は原則として年1回とする。但し業務の繁閑、技能の修得、本人の教育等のために必要な場合には、事前に組合に説明のうえ行なう	特殊な部署および小規模な部署を除いて1人年2回以内にするように努力する	
人選	特定の人に片寄らないよう十分に配慮する		
応援者への激励・慰労	応援終了後に派遣元職場の上司が参加して、会食・懇談を実施する(原則として、課単位、就業時間に厚生センターを利用)		応援側職場、受援側職場ともに、応援者に対して十分な配慮をするよう徹底する
その他	通勤・寮の便宜など今後とも十分な配慮をする		

出典 小山陽一氏たち研究による

門、さらにC部門への応援も言及されていない。第1の点については、今まで、B→A応援は数える程度しかなかった。すでにB部門は人数を減らされており、保全・改善という不可欠の仕事を維持していくためには、B部門の要員を応援に出せないということが大きな理由であろう。しかし、将来において、B→A応援がおこなわれないという保障はない。その場合、同じ課のなかにA部門とB部門とがあるため、課内応援として処理され、“生産ルール”を適用されないことになると思われる。第2の点については、A部門は直接生産ラインであり、B部門やC部門と比べて単純労働の色彩が強い。したがって、B部

門もC部門の作業員は指導があればA部門の仕事をこなせるのにたいして、A部門の作業員は十分な教育訓練なくしてB部門・C部門の仕事をこなすことはまずできない。さらに、A部門は生産量と要員数とがほぼ厳密に対応しており、生産量が決まれば要員数はほぼ自動的にはじきだされる。C部門においては、それほどの対応関係はなく、ある程度の余裕がある。

d) C→A応援と工場間のA→A応援とでは、C→A応援のほうが会社にとって利用の自由度が高い。と言うのは、A→A応援は、一方で需要の少ない車種をかかえて過剰要員を持っている工場があり、他方で売れ行き好調な車種をかかえて要員不足になっている工場とがあって、はじめて可能になるのであるが、そのような条件が常にあるとは言えないからである。それにたいして、現在、C→A応援は、毎月150人ないし160人をC部門からA部門に一定のルールのもとで自由に動かしてよいことになっている。C→A応援は1人3ヶ月までとなっているから、3ヶ月の累計は500人となる。つまり、常時C部門からA部門に500人応援に出ていることになる。この数字は生産量の変動にたいする対応として大きな意味を持っていると言わなければならない。

e) D部門(事務・技術部門)からA部門への応援も、“生産ルール”には載っていないが、おこなわれている。しかし、その規模や時期・期間はごく限られたものである。

f) 誰が応援に出るかの人選は、組長が応援についての表を持っていて、それにもとづいておこなっている。そして、それが工長・現場課長をへて工場人事課に上がっていく。人選においては、健康面で要注意の作業者とかが高齢者は出さないなどの配慮をする。人選について、組合支部長は必要に応じ相談を受けている。ただし、支部長への相談が必要な要件となっているわけではない。

g) 応援に出た作業者にたいする査定は、元の職場でおこなう。応援先の職場の職制に仕事ぶりを尋ねることもあるが、これまでの実績をみて元の職場の職制がおこなう。

h) 工場間の応援の規模については、1984年においては、C→A応援がもっとも多く、ついでA→A応援となっている。その他に、新入社員の製造現場実習、他企業からの出向の受け入れ、企業内学校の生徒の現場実習がある。工場内の応援については、それぞれの工場に任されており、本社では把握していない。

配転の際も応援と同様な手続きをとる。配転は異動とも言い、課をこえて他の課や工場に移ることを指している。配転も応援も同じような手続きとは言え、やはり配転のほうが

人選がむづかしい。とりわけ、住居を変更しなければならないような配転がそうである。組合としては、配転は応援以上に本人の理解を得る必要があると考え、本人の意思を十分尊重すること、十分な準備期間をおくことなどを要望している。

5 労働時間

労働時間として論じなければならないのは、まず第1に、勤務体制と時間外労働であり、第2に、要員数全体の総労働時間に関係する年休の問題である。

a 勤務体制と時間外労働

勤務体制については、現在、表1-6のようになっている。生産ラインについては、昼夜2交替が一般的であり、変則勤務はB部門でとられている。

B部門においては、残業は、ラインが止まった後、午後6時まで予防保全をおこなうことになっており、また、事故の場合には修理が終わるまで残業ということになる。休日出勤は月1ないし2回ある。B部門の残業はやや多く、そのため、賃金総額はA部門の生産手当の良い部署と遜色のないものとなっている。

A部門では、昼夜2交替勤務が一般的である。昼夜2交替の場合、昼勤が8時から17時まで、夜勤が21時から6時までとなっている。つまり、昼勤から夜勤までの間に4時間、夜勤から昼勤までの間に2時間の間合いがある。この時間は、残業のために利用される。連続2交替がおこなわれていないのは、昼勤と夜勤との間合いを残業に利用できるよう生産計画に組み込まれているからである。

B社における残業の手続きの特色は、残業が当日になって、しかも定時終了の1時間または2時間前になってはじめて従業員に知らされることにある。昼勤の場合は工長が課長と相談して残業時間を決め、夜勤の場合は工長がコントロール室と相談して決める。残業はラインごとにおこなうため、課に2本のラインがあれば、それぞれのラインごとに残業時間が決められる。

残業の程度は、歩合部門ごとに大きく差があるというものではない。休日出勤を含めた1983年の実績では、1ヶ月あたり全社平均30.9時間であったが、A部門は31.3時間、B部

表1-6 労働時間など勤務に関する取り扱い

1. 勤務形態別の労働時間

区 分	所 定 就 業 時 間				備 考	
	区 分	1日の 実働	始業・終業時刻	休 憩 時 間		
本館部門 (含む、支社 出張所)	本館部門	8H	8:30~17:30	1H(12:00~13:00)		
	東京支社 大阪支社 名古屋支社	8H	8:45~17:30 (注)8:45~12:45	45分(12:00~12:45)		
	8:30始業 8:00始業	8H 8H	8:30~17:30 8:00~17:00	1H(12:00~13:00) 1H(12:00~13:00)		
技術部門 (含む、東富 土研究所)						
2号館部門 (含む、生技 部門・工場 管理部門)		8H	8:00~17:00	1H(12:00~13:00)		
工 場 部 門	普 通		8H	8:00~17:00	1H(12:00~13:00)	
	昼夜2交替	昼 勤 夜 勤	8H	8:00~17:00	1H(12:00~13:00)	
			8H	21:00~6:00	1H(1:00~2:00)	
	連続2交替	1 直 2 直	8H	6:00~14:45	45分(10:00~10:45)	
			8H	14:45~23:30	45分(18:30~19:15)	
	連続3交替	1 直 2 直 3 直	8H	7:25~16:10	45分(11:30~12:15)	または(12:15~13:00)
			8H	14:00~22:45	45分(17:15~18:00)	" (18:00~18:45)
			8H	22:40~7:30	50分(0:40~1:30)	" (1:30~2:20)
	変 則	1 直 2 直 3 直	8H	8:00~17:00	1H(12:00~13:00)	
			8H	12:00~21:00 または 13:00~22:00	1H(16:00~17:00) 1H(17:00~18:00)	
8H			21:00~6:00	1H(1:00~2:00)		
そ の 他 の 部 門	病 院		8H	8:30~17:30	1H(13:00~14:00)	原則として、月2回、土曜日は全員臨時出勤する。
	学 園		8H	8:30~17:30	1H(12:00~13:00)	
	警 備 員			8:30~翌日 8:30		

〔注1〕Hは時間を意味する。

〔注2〕支社・事業所・連続2交替、連続3交替勤務については、時間外勤務を行なう場合、所定就業時間の直前または直後で、必ず15分間の休憩をとる。

出典 日労働組合『職場役員の手引き』(資料編)、1982年発行

門33.3時間、C部門32.0時間、D部門30.7時間であった。ただし、事務技術部門であるD部門には女性があり、男性のみだけ取り出すと、30.7時間よりも多くなる。主要な乗用車メーカーの時間外労働は、自動車総連の調査によれば、1983年の実績で、A社27.1時間、C社18.7時間、D社27.8時間、E社13.1時間、F社15.8時間であり、B社が最高となっている。

すでによく知られているように、時間外労働の多さが日本の自動車産業の年間実労働時間を他の先進国に比べて長くしている。頻繁な時間外労働がおこなわれるのは、いくつかの理由がある。第1に、雇用のバッファーとしての時間外労働という理由である。生産増大にたいしてはできるだけ時間外労働に対応し、生産減少の時には時間外労働を減らして雇用を維持するということである。この点は、会社・組合の双方が同じ考えである。

第2に、会社側にとって、法定福利費・企業福利費・教育訓練費などを計算すると、新たにヒトを雇うよりも、時間外手当を払っても現員による時間外労働のほうが安上がりである。

第3に、労働者にとって、時間外手当は彼らの生活費にすでに組み込まれており、時間外労働が減ることは生活問題に直結している。小山陽一氏のグループが面接したB社の労働者が言うように、「残業は多すぎるがあまり少ないと生活が苦しい。板ばさみだ」というのが労働者の率直な感想であろう。

第4に、以上のような他の企業にも共通するような理由のほかに、B社では、稼働率や余裕率の計算の仕方に起因する残業もある。残業計画は稼働率95%の前提で立てられることになっているが、実際には100%で計算されている。したがって、稼働率が100%を切るという通常の状態では、計画よりも残業時間が長くなる。同様に、余裕率をゼロとしていることから生じる残業時間もあると思われる。しかしながら、こうした残業時間が、特殊B社にのみ生じているのか、それとも日本の自動車産業では一般的なのか、まだ断言できない。しかし、少なくともA社との対比では、A社においては欧米なみに余裕率が折り込まれた標準時間が設定されていることから判断して、B社の独自性であると思われる。

では、組合は時間外労働についてどのように対応しているのだろうか。この点について、組合は会社とのあいだに3種類の協定を締結しており、さらに組合は会社にたいして1つの要望をしている。すなわち、36協定、社内協定、労使協定および号口作業時間にかんする要望である。

36協定は、言うまでもなく労働基準法第36条にもとづいて締結される時間外労働協定である。現行の36協定、社内協定、労使協定は、表1-7のようになっている。36協定と社内協定とは、もともとは36協定には1日の時間外労働が協定され、社内協定では月間の時間外労働および月間休日労働回数が協定されるという分け方になっていたのであるが、労働基準法施行規則の一部改正にともない、1983年1月以降は36協定に、それまでの日当りの残業限度と合わせて、一定期間の残業の限度を設けなければならなくなったため、それまで社内協定で締結されていた月間の時間外労働が36協定にも登場したのである〔1983年定期大会議案書〕。

36協定および社内協定ではA部門の月間時間外労働は55時間とされている。これは、A社の40時間と比較して大きくなっており、労働時間の柔軟性が大きくなっている。労使協定は、会社平均、課平均、個人についてさらに限度時間を協定したものであり、36協定と社内協定を補足している。

表1-7 時間外労働にかんする36協定・社内協定・労使協定

36協定

歩合部門	1日の時間外労働	1ヶ月間の時間外労働
A	4時間まで	55時間まで
B	5 "	75 "
C	8 "	75 "
D	8 "	75 "

社内協定

歩合部門	月間時間外労働	月間休日労働回数
A	55時間まで	原則として月2回まで
B	75 "	" 3 "
C	75 "	" 3 "
D	75 "	" 3 "

労使協定

歩合部門	(個人) 限度時間	区 分	限 度 時 間
C, D	5時間/日	会 社 平 均	40時間/月
		課平均 (Aを含まない部署は部平均)	50時間/月
		個 人	55時間/月

出典 B労組『職場役員の手引き 資料編』および1983年定期大会議案書

組合は、社内協定のチェック・フォローをおこなっている。組合が把握した社内協定の守られなかった件数は、表1-8のごとくである。問題はA部門とD部門とにあり、組合の残業減の努力もその部門に集中している。

こうした正式の協定ほかに、組合は号口作業の残業について会社に要望を言い続けている。具体的には、組立ラインの残業は原則として1.5時間までとする、組立ライン以外の号口作業の残業時間についても原則2.0時間までとする、というものである。このうち、組立ラインの残業1.5時間については、「ほぼ定着」〔1983年定期大会議案書〕あるいは「定着」〔1984年定期大会議案書〕と組合によって評価されている。しかしながら、組立ライン以外の残業2.0時間については、「新車の立上がりやユーザーニーズの多様化などによる生産変動から、機械加工・成形・エンジン組付の一部では、能力オーバーの関係で2.0時間以上の多残業が続いたところがあり」〔1983年定期大会議案書〕、また、「現場の管理者に2.0時間までとする点については、かなり理解を深めることができ」たとはいえ、「ユニット関係でも2.0時間を越える部署もあり」〔1984年定期大会議案書〕、組立ラインの1.5時間ほどには定着していない。

組立ラインの残業1.5時間が定着している理由として、次のような事情がある。すでに述べたように、労使協定ではA部門の月間時間外労働は55時間となっている。現場では残業は30分単位でおこなう。いま、組立ラインで2時間の残業をおこなうと、設備能力の関係で、ユニット職場では2.5時間の残業をしなければならないケースがある。すると、20日稼働で50時間になってしまい、労使協定の55時間を守ることが困難になるのである。

組立ラインの残業1.5時間は、協定ではないが、2.0時間以上の残業が必要な場合、組長から工場人事課をへて組合本部に連絡される。組合本部は、その場合、残業を一律に拒否

表1-8 社内協定超え延べ人員

部門別	月間協定時間	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年 (1-6月)
A部門	55時間	1,580人	124人	115人	17人	98人	30人
B "	75 "	20人	0人	0人	0人	2人	0人
C "	" "	29人	7人	11人	17人	39人	5人
D "	" "	250人	416人	402人	587人	1,354人	673人
合計		1,879人	547人	528人	621人	1,493人	708人

出典 1984年定期大会議案書

理は年休の取得と密接に関連しており、それ故また年間の実労働時間に関係している。組合が欧米の政府や組合からの圧力を受けて時短に取り組み始めたことは、それはそれとして評価し得るが、しかし、現在の労働時間制度の枠内においても、年休は当然の権利として主張し、その完全取得のために出勤率管理について交渉をおこなうこともできる。しかしながら、日本においては他企業もほぼ同様な水準で出勤率を管理しており、企業間競争の激しい現在、B社の組合が独自に出勤率管理を交渉することはむずかしい。自動車総連のレベルで出勤率管理について一斉に交渉を行なうということは、まだ始まっていない。

その後、1973年の定期大会では「年休の完全消化」という目標も提示されたこともあったが、結局、より現実的な目標を追求することになった。具体的な目標は、1980年の定期大会において提起された。それは、「1）1人当りの取得日数 年間10日以上、2）3ヶ月間の未取得者率 10%以下、3）計画率70%以上」というものであった。この目標は現在〔1985年〕まで変わっていない。この目標の達成実績は、表1-9のごとくである。1982年からは目標を達成している。

計画年休の取得という組合の運動にたいして、会社も協力している。つまり、職制ルートでも組合の目標を達成できるよう指導しているのである。会社のこのような態度は、たしかに組合との信頼関係維持という要因もあるが、同時に、計画年休の推進は、突発欠勤を防止し、日々の要員の把握を容易にするという面もある。

では、B社における年休取得状況は、自動車産業の他社と比較してどの程度の水準と言えるのであろうか。自動車総連の調査によれば、1983年の全組合員の実績で、B社は66.7%の取得率であったのに対して、A社68.4%、C社38%、D社自工68.6%、E社98.4%、F社45.7%であった。この資料からは、B社の取得水準は他社と比較して遜色はない。しかし、ここで取得率として計算したのは、1983年に発生した有給休暇の日数と消化した日数との比率である。未消化の有給休暇のある部分は翌年に持ち越すことができ、

表1-9 年休の取得状況

	目 標	1981年	1982年	1983年
取 得 日 数	年間10日以上	9.74日	10.64日	10.61日
3ヶ月間未取得者率	10%以下	9.2%	4.7%	4.3%
計 画 取 得 率	70%以上	76.7%	77.7%	78.5%

出典 1983年および84年組合定期大会議案書

したがって、1983年の実際の有給休暇日数は、前年からの繰越部分と83年に新たに発生した年休日数との合計になる。その合計にたいして実際の消化日数がどの程度であるのかが、年休の消化率としては重要であろう。同じ資料からその点を計算すると、B社26.5%、A社38.2%、C社20.2%、D社自工38.1%、E社50.6%、F社25.0%であり、E社の半分程度、A社に比しても低くなっている。これは、B社の未消化有休の翌年持ち越しが他社よりも多く認められているからである。

c 労働時間短縮問題

労働時間問題の最後に、労働時間の短縮にたいする労使の考え方を検討しておこう。B社における年間所定内労働時間は、1983年まで1992時間であった。それにたいして組合は、1978年定期大会において、「上部団体の方針を遵守」〔1978年定期大会議案書〕して1960時間の実現を方針として打ち出した。しかし、この方針にもとづいて具体的な要求が会社にたいしてなされたのは、1983年定期大会においてであった。それは、年間の稼働日245日、所定内労働時間1960時間をめざすべき水準とし、1983年に2日、85年に2日の休日増を要求するというものであった。この要求についての交渉は、組合の要約によれば、表1-10の通りである。

組合の時短にかんする主張は、「労働時間は社会的富を生み出す源泉であり、決して短ければ短い程よいというものではない」ことでは会社と共通の認識にたちつつも、「労働と余暇の調和」「貿易摩擦がいわれている中、国際的なバランス」「国内の主要他企業と比較」の見地を強調し、さらに稼働日だけでなく「働きぶり」こそ重要であること、オールB社にたいする時短の影響は労使双方で協力するなかで企業の体質改善につなげていくことを主張していた。それたいては会社は、労働時間の重要性を力説し、組合の主張に十分答えたものとはなっていない。とりわけ、組合が欧米メーカーと年間総実労働時間で大きな差があると主張したのにたいして、「GM・A社とも所定内は同レベル」と答えているのは組合の主張とズレている。現在の貿易摩擦で問題になっているのは、組合の言うように年間総実労働時間であり、所定内労働時間ではないからである

こうした労使の主張の違いのなか、「極めて厳しい交渉」の結果、次のような会社の回答によって妥結した。会社回答は①組合の要求である1984年1日休日増、85年さらに1日休

表1-10 労働時間短縮交渉
① 時間に対する基本的な考え方

組	合	会	社
<ul style="list-style-type: none"> 労働時間は社会的富を生み出す源泉であり決して短ければ短い程よいというものではない。 仕事への活力という点、あるいは人生をよりうるおいのあるものにしていく上からも、余暇時間も大切にしていかなければならない。 ここ数年、他産業、企業の労使も努力する中で改善を進めており、相対的にB社より優れたものになってきている。 		<ul style="list-style-type: none"> 時間は資源に恵まれない日本にとって唯一平等に与えられた貴重な資源である。企業にとっても全ての成果を生み出す源泉であり、他の労働条件とは同一に論じられない性格のものである。 基幹産業労使として、日本経済に与える影響を十分に考える必要がある。 労働時間の短縮が、現在多くの課題を抱えた重要な時期にある当社およびグループ各社に与える影響は非常に大きいものがある。 	

② 主な論議

	組	合	会	社
労働と余暇の調印		<ul style="list-style-type: none"> 労働と余暇の調和・より生活しやすいカレンダーという観点から完全週休2日制の実現が不可欠。また、カレンダー設定の骨子は長年労使で確認してきたものであり、休日配置の問題ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> 制度全体でバランスのとれたものとなっている。 カレンダー上の問題は休日配置上生じるものであり、116日の休日で完全週休2日制は可能。 	
他産業・他企業との比較		<ul style="list-style-type: none"> 貿易摩擦がいわれている中、国際的なバランスを考えることも必要。 GMをはじめ欧米メーカーとは年間総実労働時間では大きな差がある。 国内の主要他企業と比較して自動車産業は長いし、その中でもB社は長い。 	<ul style="list-style-type: none"> 時間は産業、企業の置かれた状況の中で実態に即して考えていくべきもの。自動車産業は世界的な小型車競争の真只中にあり、他産業とは状況が違う。 GM・A社とも所定内は同レベル。 B社の労働時間諸制度は全体的に他社と比べて遜色ない。 	
企業戦力		<ul style="list-style-type: none"> 我々の働きぶりこそ企業戦力の中核であり、稼働日だけが全てではない。 これまで労使の努力で生産性を向上させてきた結果、現状の水準にまで改善してきている。 	<ul style="list-style-type: none"> 今は極めて重大な時期にあり、従来以上に稼働日、労働時間を大切にしなければならない。 会社としても設備・人員面での対策や生産問題にも積極的に対応してきた。 	
への影響		<ul style="list-style-type: none"> 働く者の立場でのニーズは我々と何ら異なることはないし、時短の影響を各労使が吸収する努力こそ企業の体質改善につながるものである。 	<ul style="list-style-type: none"> 現在はグループの総合力が極めて大切であり、企業基盤が強固ではない販売店・協力工場にとって時短が与える影響は極めて大きい。 	

出典 1984年定期大会議案書

日増は承認しえない。②ただし、85年・86年については原則的に交替制勤務者を対象に夜勤の非稼働日を年間1日設定する、というものであった。組合は、この回答を「現在のB社を取り巻く状況やB社グループに与える影響を考えた時、会社回答は労使相互信頼を実で示すギリギリの決断と判断」し、承認した〔1984年定期大会議案書〕。

今後、所定内労働時間のより一層の短縮が実現するかどうか、きびしい状況にある。組合も、上述の会社回答を承認した後は、具体的な休日増加を要求せず、「今後の進め方など上部団体の論議の場に主体的に参画していきます」〔1984年定期大会議案書〕という点のみを方針としている。

1986年秋の取り組みで1988年から休日1日増加が実現されることになったが、ヨーロッパ・アメリカの実労働時間の水準に達するまでにはまだ多くの困難がある。

6 職制のライン入り

要人員管理の最後の論点として、職制のライン入りについて検討しておこう。職制のライン入りとは、本来は管理・監督者としての任務を持っている職制が、仕事の荷物に対応する要員確保が十分でないことを理由として定常的にラインに入って作業をおこなうことを指している。組合は、1973年の定期大会から職制のライン入りを取り上げ、改善を要望してきた*。

* 1973年定期大会が職制のライン入りを取り上げるのに先立って、組長・班長のライン入りにかんする実態調査が組合によっておこなわれた（1973年2月にアンケート調査）。その結果によれば、本来の組・班長業務以外に作業者の代わりとしてラインに入る頻度は、ほとんど毎日35%、ときどき30%、月平均で半分くらい16%、めったに入らない13%であった。ライン入りの理由（2つの回答を認めたため、トータルでは100%を越える）は、定員にたいして現在人員が不足43%、欠勤者が多い36%、工数低減目標が厳しく定員不足29%、定員はいるが未熟練者が多い15%であった。さらに、職制のライン入りについての組合員の意識は、入るべきではない50%、ときどき入ってもやむをえない39%、月平均半分くらいはやむをえない5%、ほとんど毎日入ってもやむをえない3%であった〔1973年定期大会議案書〕。この調査結果は、職制のライン入りは要人員問題であること、そして組合員の半数が職制のライン入りに反対していることを示している。

組合の立場からは、職制のライン入りは好ましいものではない。第1に、職制は職場の管理・監督をおこなうべきであるが、その職制が定期的にライン入りしていれば、職場の合理的な運営ができなくなる。第2に、職場の安全・衛生がおろそかになる危険がある。第3に、職制が定期的にライン入りしなければならないような状況では、組合員が年休を取得できる環境がないということになる。かくして組合は、組長については原則的にライン入りゼロ、班長については $\frac{2}{3}$ のライン・オフを要求した。

まず組長のライン入りについては、1982年3月に労使が合意した。それは、「組長業務に支障をきたすライン入りは原則としてなくす」というものであった〔1982年定期大会議案書〕。次いで翌年3月に班長のライン入りについて合意が成立した。それは、①班長はプレイングリーダーとしての役割を果たす中で、通常の出勤状態の時、リリーフ機能（年休、欠勤、離業代行）を果たすことを原則とする、②上記の考え方を実施するに当たっては、組長業務に支障をきたす組長のライン入りなどの問題が起きないように、職場の実態に即した運用をする、というものであった。この基本的考え方の細部留意点として、次の点も合意された。①プレイングリーダーとしての役割とは、必要に応じて自ら作業を行うとともに、カン・コツを指導し円滑な生産の遂行を図る、また、安全・品質・原価などの面での問題について、リーダーシップを発揮し解決を図ることである。②リリーフ機能の確保単位は、20人前後の組は原則として組内、それ以下の組は、原則として係内である。③リリーフ機能を果たすとは、通常の出勤状態（出勤率95%）の時、リリーフ機能が果たせる工程編成（人員確保を含む）を行うことが原則である。④リリーフ機能を果たしていない班長のあり方については、ライン内作業、ライン側作業、ライン外作業のいずれを行うかは、個々の職場運営に当たって問題の起きないように判断し運用する。⑤問題が起きないように運用するとは、遅れカバーなどのライン側、品質確認などのライン外作業の多少、あるいはスパンの大小など、職種・職場の特徴を考慮し管理者（課長、工長）が判断する、という点である〔1983年定期大会議案書〕。

班長のあり方は、マネジメントの説明によれば、組長のあり方によって決定されるのである。つまり、たとえば班長が3人いて、その3人とも一般作業員と同じく1工程を持ってライン入りしていると、組長が生産に必要な補助的仕事を全部やらなければならないなくなり、ラインに拘束され、品質確認など本来の仕事ができなくなる。したがって、班長は、班長のあり方をそれ自体として見るのではなく、班長がラインに拘束されていることに

よって組長にどのような影響がでているかによって判断していこう、というのが基本的な考えである。

班長のライン入りについての労使合意には、かつて組合が主張していた班長の劣のラインオフという具体的なラインオフの割合についてはなにも触れていない。これは、工場、職種ごとに事情が異なっており、一律の割合を決めにくいということが1つの理由であり、また、組合が班長のラインオフを要求すると、会社から、班をつくるのをやめると反論されるからでもあった。

職制のライン入りについての労使合意は、労使の双方にとってどのような意味もっているのであろうか。職制のライン入りは組合の要求として取り上げられたのであるが、組長の定常的なライン入りは、労使双方にとって好ましいものではないであろう。組合の考えについてはすでに指摘したが、会社にとっても、組長本来の業務がおろそかになることは、短期的には要員を少なくさせるという利点はあるにしても、長期的には職場管理に問題を生じさせるであろうからである*。

* とは言え、組長のラインオフは、労使のそれぞれにとって異なった意味も持っている。会社にとっては、それはやはり、要員増加を意味している。他方、組合にとっては、それが一般作業員の負荷の減少に結びついたのかどうかについて、微妙な問題を抱えている。たしかに、職制のライン入りがおこなわれなければならないほど要員が不足している状況では、一般作業員も年休をとりにくいであろうし、またトイレその他の用途のための余裕もなくなるであろう。その点では、職制のラインオフがおこなわれれば、たしかに負荷が軽減したと言いうる。しかし、他方、組長のラインオフは、基準時間の変更をともなうものではなかった。したがって、一般作業員の負荷が大きく軽減したとは考えられない。

職制のライン入りをめぐる交渉の意義はどこにあったのであろうか。それはまず、組長のラインオフ＝本来の業務への復帰であったと考えられる。そして次に、バッファーとしての班長の位置づけを明確にしたことであると思われる。班長は、かつてと比べて管理スパンが短くなっている。極端な場合には、部下なしの班長すらプレス職場などでは存在する。これは、昇進による仕事へのモチベーションを図っているからである。自動化の進んだ職場では、班長への昇進をおこなおうとすれば、このような事態もおこりうるのである。とりわけB社は、従業員がB市およびその周辺に集住しており、昇進問題はたんに

企業内での関心にとどまらず、地域の家族の間での重大関心でもあり、従業員の勤続の長期化・年齢の高齢化を理由として昇進がストップするようなことになれば、従業員の勤勞意欲は低下するであろう。それを避けるために、管理スパンを縮めても昇進をおこなわなければならないのである。管理スパンを小さくすれば、当然のことながら、班長の役割はそれ以前と比べて変化せざるをえない。この変化がなしくずしにおこなわれたため、班長のあり方について労使のあいだに考え方の相違が生じていった。その点を交渉によって整理したのが職制のライン入り問題であった、と考えられる。

7 小括

B社の労務管理・能率管理が複雑なため、本章の叙述もこみいってしまった。ここで今までの論点をできるかぎり簡潔に整理しておこう。

B社の賃金体系において主要な位置をしめているのは、基本給と生産手当である。このうち、基本給は、職層と人事査定とによって決定される。職層は、職制上の地位と結びついている。査定は、5、4、3、2、1の5段階でおこなわれることになっているが、実際には、最高の5と最低の1はつけられず、4、3.5、3、2.5、2の5段階になっている。B社に入社した労働者は、入社1年目にかぎり、年齢別に定められた基本給を受け取り、年齢が同じであれば同一の基本給となっている。入社翌年からは、査定結果によって個々の労働者の基本給が異なってくる。春闘において、組合は平均賃上げ額を交渉する。次いで、その平均賃上げ額の各職層への配分を交渉する。ここまでの、労使交渉の範囲である。各職層に半分された賃上げ額は、マネジメントによってさらに査定点におうじた賃上げへとブレークダウンされる。査定点におうじた賃上げがどの程度であるのかは、社内的にも秘密事項とされ、ごく一部の担当者以外知りえないものとなっている。これは、査定結果を一般従業員に知らせないという方針のあらわれである。前年に同期に正規入社した労働者も、春闘による賃上げが確定した後、それぞれの査定点におうじて賃上げ額が異なることになる。かくして、毎年査定結果によって個々人の賃金には差が生じる。そして、査定結果は各人の職層昇格および職制上の昇進も決定するため、査定はきわめて重要なものとなっている。

生産手当は、基本給×生産手当支給率で計算される。基本給の決定についてはすでに説

明してあるので、問題は生産手当支給率にある。生産手当支給率は、歩合部門ごとに計算される。歩合部門には、A部門、B部門、C部門、D部門の4部門があり、A部門が製造部のなかの直接生産ライン、B部門が製造部のなかの生産補助部署、C部門は製造部以外の生産補助部署、D部門が事務・技術部門となっている。生産手当支給率の基礎は基準時間である。基準時間はA部門にたいしてのみ設けられている。A部門において、この基準時間にたいして実際の能率がどの程度であったのかを表示するのが能率歩合である。しかし、これでは全社レベルの能率は賃金に反映されないため、全社の能率として完成歩合を設けている。そして、A部門とB部門は能率歩合と完成歩合との比重を2対1、C部門では1対1、D部門では1対2にし、生産手当支給率を算出する。生産手当支給率は、A部門では課の直を単位に計算され、両直の競争意識を高めている。

生産手当の骨組みは、以上に述べたようなものであるが、実際にははるかに複雑な計算がおこなわれており、生産管理部査業課がそれを担当している。計算式はたいへん複雑であり、現場課長や組合も計算式の基本についてはもちろん承知しているものの、細部にわたって知っているわけではない。生産手当の決定は会社の専決事項であり、組合が関与する余地はない。そもそも、生産手当は、基準時間が決まれば、あとは必要なデータを入力すれば自動的に計算されるものであり、基準時間の決定が会社の専決事項であるから、組合の関与する余地のないのは当然のことである。基準時間の設定が労使間の交渉事項であったり労働側の理解をえる必要のあるヨーロッパ諸国に比べ、マネジメントの権限はより強いといえるであろう。

生産手当は能率を賃金に反映するものであり、能率管理と密接不可分の関係にある。現在、日本のシャシー・メーカーのなかで能率を反映した賃金制度を持っているのはB社のみであり、ここにB社の能率管理の特質が表現されている。

B社は絶えざる能率向上を図っており、それは省人化および少人化という形で追求されている。ヒトを抜き能率を上げていくことが省人化であり、少人化とは、とりわけ生産量が下がった時に、その下がった生産量に応じて要員数を減らすことを意味している。このような少人化が可能となるためには、自動化機械における定員制の打破が必要である。さらに少人化は生産量の変化に応じた工程の再編を要求するものであるため、作業者はいくつかの工程に習熟していないと工程の再編に対応できない。つまり、多能工化が要求されるのである。少人化は、さらにまた、生産量の多寡に応じて工場間・ライン間の頻繁な応

援をもたらす。

組合は、多能工化については、それが職務拡大を意味し、昇進にもつながるものであるという理由から、さらに計画年休を推進していくうえで、ある特定の人しかその工程をこなせないという事態は障害になるという考えから、多能工化の推進を支持している。応援については、“生産ルール”を設けて、“生産ルール”のチェック、フォローをおこなっている。応援にかんする“生産ルール”は、応援のすべての種類を規制しているのではなく、工場間のA部門からA部門への応援、およびC部門からA部門への応援を中心的な対象にしている。配転については、組合は人選にも配転の数についてもタッチしていない。

時間外労働規制は、36協定でA部門は日に4時間まで、1ヶ月間に55時間までとしている。この水準は、A社の1ヶ月間40時間と比べてゆるやかなものとなっている。

年休の取得について組合は、計画年休を推進している。会社もそれに協力している。年間総労働時間の短縮については、組合は最近取り組み始めたが、会社は交替制勤務者を対象に夜勤を1日休日するということを承認したものの、それ以上の短縮は近い将来においては実現は困難と思われる。

職制のライン入りについても、一応の合意は成立した。それは、組長のライン・オフ、班長はリリーフ機能を果たすというものであった。

以上のような賃金管理・能率管理・要人員管理とそれにたいする組合の対応を全体的に判断するならば、B社においては、会社は会社の考えで必要と思われる管理を実現しており、組合の関与は、会社の合理的なマネジメントを阻害するというものではなく、会社側の行き過ぎをチェックするものとなっており、それ故に組合が関与することによって会社としての合理的なマネジメントが実現されるという構造になっている。つまり、組合が無理と判断しているような事態は、会社にとっても長期的にはマイナスとなるような事態である。時間外労働の規制にしても、応援規制にしても、また、職制のライン入り規制についてもそう言える。したがって、B社における労使関係を特徴づけるとすれば、会社優位の労使関係であるが、そこにおいて組合は、どうでもいい存在というのではなく、組合があることによって会社としての合理的なマネジメントが補足されていると言える。

（未完）