

# 金属機械産業における労使関係

—— 総評・全国金属労働組合，支部の事例より ——

中村 真人

総評・全国金属労働組合（略称・全国金属）は，金属機械産業の労働者を組織対象とする産業別単一組織であり，企業別ないし事業所別に「支部」を組織している。本稿の目的は，これらの支部によって行なわれる労働条件規制の実態と，それをささえる組合組織の運営上の特徴を明らかにすることにある。ここでは，筆者が単独で実施した調査により，二つの支部の事例を取りあげ，上記の事柄について，職場の労働者集団が有する社会的特質や組合史的背景などとの関連のもとに考察を加える。二つの支部とは，重電機器関連の製造企業に組織されたA支部（組合員約590名），および計器類・事務機器を製造する企業に組織されたB支部（組合員約630名）である。

はじめに，二つの支部が全国金属のなかに占めている位置を明らかにする。つぎに，各事例にもとづき，それぞれの労使関係の実態を示す。そこでは，活発な組合活動によって強力な労働条件規制が行なわれており，その基礎には，職場の労働者集団と支部執行部との間に密度の高い意思疎通が行なわれているという事実が見出された。

## I 課題と対象

### (1) 問題の設定

本稿では，労働組合によって行なわれる労働条件に対する規制と，それを可能にする労働組合組織のあり方について，考察を加える。労働条件とは，労働者による労働力の給付と，これに対して行なわれる賃金をはじめとする反対給付との，取引関係の状態をいう。それは，賃労働と資本との間の関係である。具体的には，労働者と経営者との対抗関係のあり方は，労働条件の決定に大きな作用を及ぼすものである。労働組合組織は，この対抗関係のなかで行なわれる労働条件の決定に，労働者側の利害をより強く反映させようと努める。すなわち，労働条件に対して規制を行なおうとする。その際，労働組合が依拠するものは，労働組合によって組織された実力行使である。この実力行使には，たとえば，代表的なものとしては，一

時的に労働力の給付を停止すること，すなわち同盟罷業（スト）や残業拒否などがある。こうした実力行使こそ，労働条件についての労使間の交渉において，労働組合がもつ交渉力の裏付けとなるものであり，労働組合による労働条件規制の基礎である。ただし，実力行使は，必ずしも実行されることによってのみ威力を発揮するのではない。必要とあらばいつでも実力行使を組織しうることが，経営側に対して示されることによって，労働組合側の交渉力の裏付けとなることもある。この場合には，実力行使の潜在的な可能性それ自体が，威力をもっているのである。さらに，集会やデモ行進といった大衆示威の行動は，労働組合という集団の内部にとっては実力行使を組織しうる力を自ら確認し意識化するものであると同時に，経営者をはじめとする外部の者に対しては組織された実力行使の可能性を五感に訴えて示すものとして，単なる儀式をはるかに越えた実効性ある威力

をもつものである。

本稿では、総評・全国金属労働組合（略称・全国金属）における事業所（工場を含む）別の組織である「支部」の事例を取りあげ、強力な労働条件規制の実態と、それを支える組合組織の運営上の特徴を明らかにする。そこで、全国金属の支部の機能に焦点を合わせる。ここで取りあげるのは、全国金属の「中堅支部」として位置づけられるA支部（組合員約590名）、およびB支部（同約630名）の、二つの事例である。A支部は、重電機器関連の製造企業（従業員約1,100名）の本社と本社工場（従業員あわせて約700名）にはたらく労働者を組織している。B支部は、計器類と事務機器を製造している企業（従業員約730名）の労働者を組織する。以下、これら二事例が、全国的な産業別単一組織である全国金属のなかで、どのような位置にあるかについて、示しておく<sup>(1)</sup>。

## （2）産業別組織と支部組織の機能

はじめに、全国金属の産業別組織としての機能と、個別の支部における組合組織の機能、この両者の関連が明らかにされなければならない。全国金属の産業別機能の詳しい内実を解明することは、本稿の課題の外にあるから、ここでは簡単に輪郭を示すにとどめる<sup>(2)</sup>。全国金属の組織形態は、産業別単一組織である。すなわち、事業所別あるいは企業別に単位組合が組織されて産業別組織がそれらの連合体としてあるのではない。また、全国的なひろがりをもつ一企業の労働者を組織しているのでもない。全国のさまざまな企業・事業所で働いている労働者が、直接、全国金属という産業別組織に加盟する、という形式をとっている。そして、各企業で働く組合員は、事業所別に組織された支部に所属する。したがって、規約上は、個人加盟による全国的な単一組織である。

全国金属の組織構成は、中央本部、地方本部、

支部の三つからなっている。この他にもいくつかの補助組織があるが、この三つが基本とされる。支部は事業所別に組織され、1985年12月現在1,076支部ある。地方本部（略称・地本）は概ね都府県ごとに設置され、同じく35地本（二つの準備会を含む）ある。すべての支部は、その所在地を組織対象とする地本に属する。したがって、大手企業が複数の都府県にまたがっていくつかの工場をもち、その各工場に支部が組織されている場合でも、それらの支部は企業単位でまとまって一地方本に所属するのではなく、必ず各支部ごとに、その所在地の地本に属することになる。

以上のように、全国金属は、産業別単一組織という組織形態と、中央本部・地方本部・支部という三段階からなる組織構成をもつ。これが強力な産業別機能の制度的な面での基礎となっている。

他方で、全国金属は民間部門の単産であり、かつ1,000をこえる企業に諸支部が散っている。それゆえ、組合員の労働条件は、各支部ごとに、支部と経営者との交渉ないし協議を通じて決定されることが原則となる。しかも、全国金属の組織対象とする金属機械産業およびその関連産業は極めて外延が広く、そのため業種別の多様性が高い。また、企業規模も、支部別組合員数10名以下の支部から3,000名以上の支部に至るまでであることからもうかがえる通り、広い範囲にわたっている。さらに地本の所在する都府県は広きにわたるため地方差が大きい。それだけに、組合員の労働条件が、支部の組織されている企業・事業所での労使の力関係と、業況を始めとした各企業の事情とに、左右される度合は大きい。ここに、全国金属の運動における支部組織のもつ組合機能の重要性が見出される。

しかし、全国金属の産業別機能が組合員の労働条件の決定に及ぼす力は、到底、支部の機能の寄せ集めとしては片付けられない。たとえば、賃金

をはじめとする労働条件を向上させるための運動について、全国金属が組織する産業別統一闘争を考慮に入れることなしには、十分に理解することができない。また、組織問題への対応、争議指導、業種別の労働組合間の共闘と調整、教育宣伝、調査といった産業別組織としての機能は高い。さらに、産業別単一組織であるゆえに、支部が行なう団体交渉に、地本や中央本部の役員が正規の当事者として出席することがある。しかし、交渉、協議、また時には闘争の、相手方の当事者が、第一には個別企業・事業所の経営者であることから見ても、また産業別統一闘争においても個別の支部による闘争が最終的には労働条件を決することから見ても、各支部組織の機能が全国金属の運動にとって基礎的な重要性をもっていることが判るだろう<sup>(3)</sup>。

### (3) 「中堅支部」の位置と役割

次に、本稿で取りあげられるA支部とB支部が、1,100近くある支部のなかで、どのような位置を占めているかを明らかにしておこう。全国金属では、慣習として、支部を大手、中堅、中小の三つに分類することがある。大手支部とは概ね組合員数が1,000名以上の支部である。そのほとんどに、これに準ずる支部1つを加えて、大手24支部としている。これらによる「大手支部会議」は定期的で開催される。大手以外はいずれも中堅か中小ということになるが、この二種の間には、明確な区分はない。それらのうちで比較的に組合員数も多く、組織の活動力もある支部が、中堅支部と呼ばれらわされている。

他方、全国金属には「主要支部」という分類がある。これらは全国金属の運動を中核的に担う部分といえよう。1986年8月現在で175支部を数える。組合員数の規模は多様で、100名に満たないものから、大手支部すべてまでを含む。これらが、春闘、秋闘などの闘争時に「主要支部会議」を開

く。大手支部以外でこの主要支部に含まれるものは、中堅支部に属していると見て間違いなからう。A支部、B支部は、両者とも、大手支部には含まれないが、主要支部である<sup>(4)</sup>。

産業別機能の根幹にかかわる本質は、強い部分、有利な条件のある部分が、弱い部分、不利な条件下にある部分の労働者を援助することにあると言えよう。これは、具体的には、たとえば大手支部、中堅支部が中小支部の闘争を支援するといった形で現われる。そのなかでも、非常に概略化して言うなら、組織人員の多い大手支部は財政面での寄与が相対的に大きく、他方、中堅支部は「まとまりがよく」、「小まわりが効く」ことから、諸々の活動の面で中心的な役割を担うと言ってよいだろう。

さらに、A支部、B支部とも、全国金属の中央および所属する地本に、役員・委員を送り出している。また、ある程度以上の規模の地本では、その下に地区協議会という補助組織をもつ。大規模の地本であると、地区協議会の下にいくつかのブロックを置く。A支部とB支部は同一の地区協議会に属し、別のブロックに属している。地区協議会ではいずれも運営の中心になっている。また両支部はそれぞれのブロックで拠点的な位置を占め、地域の諸支部のみならず、地区労を舞台とした地域労働運動のなかでも重要な役割を果たしている<sup>(5)</sup>。

最後に、A・B両支部における、労働者の属性について、その共通性を指摘しておく。組合員数が上述の通り600名前後とほぼ同規模であるほか、従業員数もA社の本社および本社工場で約700名、B社で約730名と近似している。さらに、従業員の平均勤続年数は、A社全体で17.6年、B社17.9年とほぼ同じである。また組合員の女子比率は、A支部、B支部とも約10%内外となっている。そして男子労働者に関しては、少なくとも近年は、新規に学業を終えて入社し定年まで勤務するのが

標準的だと見ることができる点でも、両者は共通している。

## Ⅱ 活発な職場活動と、強力な労働条件規制 — A支部の事例より

### (1) 会社と組合組織の骨格

A社は、電源装置を始めとする電気機器、合成樹脂塗料、半導体その他を製造、販売する資本金約21億円、従業員約1,100名の会社である。全国金属の支部が組織されている本社および本社工場のほか、C工場（従業員約300名）、D工場（約100名）を有する。C工場には純中立の労働組合が組織され、D工場は合成樹脂塗料の製造工場であることから合化労連・化学一般の分会がある。これら二組織と、全国金属A支部との三者によって、「連帯会議」の名で協議体が組織されている。規約上の決定権はないが、ここで承認された事項は三者の各々でも承認されてきている。本社および本社工場には労使協議制はないが、他の二工場にはあり、これは本社・本社工場の組合組織（A支部）の役員が連帯会議を通じて出席できる。また春闘などの場合、団体交渉は三組織一本で行なわれ、ストも同時に行なわれる。「程度の差は少しはあるが運動の進め方は三組織とも同じである。やはり（全国金属A支部が）本社の組合だということから影響力があるのだろうか。」と言われる。A支部役員は、頻繁に他の二工場におもむいているという<sup>(6)</sup>。

A社の事業について見よう。製造品目のうち主力は、通信・情報機器むけの電源装置であり、売上高の46%（1985年度）を占める。次に塗料19%、半導体15%と続いている。この他、電気溶接機、ミニチュアベアリング、および静電印刷機など特殊機器が製造されている。これらのうち本社工場の製造品目は、電源装置の大部分、電気溶接機、

特殊機器の三種類である。この三種は受注生産である。

ここで、A支部組合員の基礎的な属性を見ておこう。まず、現業と非現業の割合は、組合員数ではおおよそ半々と見られている。非現業の割合が高いのは、主に、本社が組織対象に含まれているために本社機能の担い手である管理、営業、研究開発などの部門の労働者が多いからである。現業部門の職種構成を見ると、作業の内容から大きくは組立・配線を行なう部分と、検査工とに分けられる。この他、機械工なども存在するが、数の上では多くない。組立・配線を行なう労働者は、更に、部品の組みつけと配線を行なう者と、「設計変更」に対応して細部の手直しを行なう者とに分けられ、数の上では前者の方が多い。

本社工場に配置されている事業部門は、電源装置、溶接機、特殊機器という三つの製品にかかわるものであることを既に述べた。これらのうち電源装置については、組立・配線の諸工程をもA社内で行なっているのに対して、溶接機と特殊機器については、機構部の大部分を外注によっており、それらの組立と検査がA社内で行なわれている。したがって後二者は最終工程のみがA社内に配置されており、その工程を担う労働者は大部分が検査工である<sup>(7)</sup>。

組合員の学歴構成を見よう。「連帯会議」を構成する三組織の合計による統計のみ入手可能だったので、これによると、中学・高校卒が77%、短大・高専卒が4%、大学卒が19%となっている。A支部の現業部門に関しては、工業高校、なかんずく電気科出身が多いと言われる<sup>(8)</sup>。

平均年齢と平均勤続年数は、全社従業員については38.5歳、17.6年、三組織の組合員については37.1歳、16.5年となっている。学業をおえて新規に入社し、定年まで勤める者の比率は、現在、男子について見ると非常に高い。また、女子組合員

のみ取り出して、その平均勤続を見ると、三組織で14.0年と比較的長い。これはパートタイム労働者の本工化や、女性の権利拡大の運動をすすめたことによると見られる。

## (2) 組織運営の特徴 一 職場活動と執行部

A支部の運動の特徴は、職場を基礎とした組合活動によって、労働条件に対する規制を強力に行なっていくところにある。職場ごとの労働者集団を、頻繁に行なわれる職場討議や、職場活動の積極的担い手による苦情処理、世話役活動などを通して、支部としての組合活動に結びつけていく、という構図を描くことができる。こうした支部内活動の土台の上に、産業別と地域における活動のほか、争議組合や争議団の支援、また「反戦・反核・反安保」をはじめとした政治的課題への大衆的な取りくみが展開されている。

したがって、職場における組合活動は、A支部の活動のあり方を基本的に規定するものとなっている。A支部の末端的な組織単位、職場における組合組織は、「ブロック」と呼ばれる。一つのブロックは20～30名、平均すると26～27名ほどの組合員からなる。概ね、会社組織の課ごとに設置されているが、大きな課では係単位で、また小規模の課ではいくつかをまとめて、一ブロックとしている。こうしたブロックの規模とくり方の基準は、職場討議を行ないやすいようにすること、および日常の仕事の単位と重なるようにすることにある。それゆえ、組合活動の末端組織は、日常の労働生活を共有する職場の労働者集団ごとに設置され、その集団内の意思をとりまとめる役割を担うべく、組織上の配慮がなされていると言えよう。ここに労働者の職場生活の単位と組合活動の単位との重なり合いが見られる。

A支部の決議機関は、①全員による大会、②代議員会、③執行委員会の三つからなる。このうち

代議員会を構成するのが、10名に1名の割合で選出される代議員である。その任務は、A支部の規約によれば、「職場の意見を代表」することにある。各ブロックごとに、代議員のなかからブロック代表を1名選出し、職場の組合業務と職場の組合員の統轄にあたりしめることになっている。A支部において職場の組合活動の推進者となるのは、これら各職場の代議員と、その職場出身の執行委員である。

職場活動の中心は、職場討議である。A支部における職場討議の頻度は、労働組合一般のなかでも極めて高い部類に属すると判断できる。いま、『1986年度・定期大会議案書』の「1985年度活動経過報告」、支部役員からの聞きとり、職場労働者からの聞きとり、という三つの資料から推計すれば、年間で平均すると週に2、3回は職場討議が行なわれている。当然、春闘をはじめとする闘争時には開催の頻度が高いが、しかし闘争時だけでなく年間ほぼ恒常的に開催されている。主として昼休みの昼食後に、各職場において行なわれることが多い。議題は、春闘、秋闘、夏期および年末の一時金闘争に関する事柄のほか、会社組織の変更などそのつど問題になっている事柄、また各職場に固有の問題などである。執行部の言によれば、「すべて下から上にあげる方式をとっている。問題がおこれば執行部は必ず代議員会に提起し、代議員が各職場に持ちかえって職場討議にかける」という。職場労働者は、「うちの組合では、上で決めて下におろすだけ、といったやり方はやっていない。」と言い、職場討議を介して組織末端からの自発性をそだてていこうとする組織運営がなされていることを強調している（電源装置組立職場、配線工）。

職場討議における発言者の状況については次のようである。

「発言は、大体、全員がする。ひとりずつ意見

を聞いていく、ということもする。皆に話してもらおうようにやっていると思う。ただし、対立した意見が出て議論になると、話す人は決まってくる。」（電源装置組立職場の例）

以上から、A支部における職場討議は、執行部による決定の上意下達をはかるものではなく、また執行部案を下部に対して示し説得する、といったものでもないことがうかがえる。むしろ、職場の組合員による自発的な主導性を、職場討議を中心に据えた職場活動を通じて喚起していこうとする組織運営の方向性が見られる。

しかし、こうした職場からの自発性は、執行部にとっては両刃の剣である。それは支部組織として活発な組合活動を基礎に経営側と対抗していくためには積極的に作用するものだが、同時に、支部組織全体の利害や意思が、いくつかの個別の職場がもつ利害や意思と一致しない場合、執行部による組織統合は、他ならぬ職場からの自発性によって危くされる。執行部の指導性と、職場からの自発性との間の緊張関係は、専従制をめぐる役員のあるあり方と、執行部の運動思想のなかに現われている。これについて見よう。

A支部ほどの規模をもつ組織の場合、通例、何らかの形で組合専従の役員を置くことが多い。しかしA支部には専従制がない。専従者として役職につくと、最低2年くらいは職場を離れることになる。A支部では、このことによって役員が職場労働者としての感覚を失うことを避けるために、あえて専従役員を置いていない、という。全国金属の場合、書記長が実質的な面で組合運営の中心となることが多い。A支部の書記長の例では、高校卒業後入社して以来、20数年間にわたって組合業務を担ってきたが、現在も職場で労働にたずさわりつつ書記長の任にある。組合業務が繁忙でない時には、職場の業務と組合業務との割合が時間にして8対2ほど、年間で平均すると5対5ほど

だという。A支部の執行部には、「役員は職場を離れないようにすべきだ。」との考えが強くある。このことは、次のように語られる運動思想と結びついている。

「他の組合との交流の際などに、なぜこの支部でこれほど活発な活動が行なわれるのか、と尋ねられることがある。それは、役員が職場の労働者を信頼することにあると思う。一定の幅の間で、おたがいに、右に揺れたり左に揺れたりするから、職場から『ダラ幹だ。』と言われることもある。しかし労働者をだいじにする、労働者を信頼する、という一線だけは守っているから、職場の労働者に裏切られたとは決して思わない。」

以上から、労働生活を共有する職場の労働者集団のなかから組合活動に対する自発性を喚びおこし、これを一定の緊張関係をはらみつつ支部組織全体の運動へと統合して、労使関係の一方の当事者として経営側と対抗していく、という、A支部の組織運営の基本的な方向性をうかがい知ることができる。

ここでA社の本社および本社工場における労使関係のあり方を見ておこう。労使の意思疎通を目的とした制度は、団体交渉のみであり、労使協議制はない。また各ブロックは、職場ごとの交渉権を持っており、労働環境をはじめとする諸要求のほか、要員について職場ごとに「××係に1名の人員補充をすること。」「××課に新規採用者を補充すること。」といった形で要求が出される<sup>(9)</sup>。支部と経営側との団体交渉の際には、50人ほどの組合員が傍聴者として部屋に入り、支部役員と会社役員とが対峙する背後に並ぶという。

A支部の執行部は、労使協議制そのものに対して否定的な考えを持っている。また、生産計画をはじめとする経営問題に支部として関与していくことについても、否定的な考え方のほうが強いように思われる。「経営については全責任を会社が

負うべきだ。支部が経営に関与すればそれだけの責任を負わされるし、また労使協調につながる。(支部の)幹部がそれにかかると、そればかりに一生懸命になって現場を忘れるおそれがある。これは、この支部の幹部が持っている伝統的な考え方だ。」という。ただし、運動方針のなかに、支部内活動をを進める際の力点の一つとして、「経営に対し、無責任経営と合理化攻撃を許さぬ立場から、監視の姿勢を持っていく。」(1986年度運動方針)とある。ここに、労使の対抗関係を飽くまで維持しながら、諸問題に対処していこうとする姿勢がうかがえる。

### (3) 労働条件規制の実態

#### — スト、賃金と職場の社会関係

A支部による労働条件規制について、その実態の一端を明らかにするために、まず賃金闘争を取りあげる。A支部の賃金闘争に関して何より特徴的なのは、スト実施率の高さである。過去の春闘におけるスト実績を見ると、1976年より86年までの11年間の平均で14.5時間にのぼる。このうち76年、77年は、経常利益が赤字を示し、78年以後は黒字で順調に業績をのばしている。毎年のスト実績は、会社の業績の変化とはかかわりなく、この11年間、11時間から18.5時間までの間で変化しているにすぎない。ここ3年間では、84年4波11時間、85年6波16.5時間、86年8波13.5時間となっている。これらのうちには半日ストも含まれる。時限ストの実際は次の通りである。

「朝1時間ストをやる。午後3時から団交をやり、回答に不満だと3時30分から三工場一斉にスト突入。紳士協定がないから、1分前、1秒前でもスト通告をすればストに入る。」

こうして86年春闘では、賃上げについては、第1次回答9,757円から第6次回答13,562円までを引き出して終結した。また年末一時金闘争でもス

トを実施(85年度の例では3波6.5時間)している。

以上のスト実績に代表される、A支部による実力行使は、どの程度、労働条件のあり方に結びついているのだろうか。ここでは、81年から85年までの5年間について、A社と同業のE社、F社との労働分配率の比較を行ってみよう(表-1)。

表-1. 労働分配率などの同業種三社間における比較(最近5ケ年)

#### A社

決算期	人件費	付加価値額	労働分配率
年	百万円	百万円	%
1981	4,130	5,844	70.7
1982	4,755	6,592	72.1
1983	5,147	6,883	74.8
1984	5,515	8,018	68.8
1985	5,850	9,351	62.6

#### E社

決算期	人件費	付加価値額	労働分配率
年	百万円	百万円	%
1981	6,641	10,204	65.1
1982	7,262	10,888	66.7
1983	7,751	11,911	65.1
1984	8,502	14,845	57.3
1985	8,884	14,843	59.9

#### F社

決算期	人件費	付加価値額	労働分配率
年	百万円	百万円	%
1981	5,594	8,692	64.4
1982	6,415	9,349	68.6
1983	6,653	9,352	71.1
1984	7,320	13,636	53.7
1985	8,303	17,613	47.1

出所 日本経済新聞社『会社レコード』1986年

注1. 「人件費」は、製造原価に占める労務費と、販売費、管理費のうちの役員報酬・給料手当・退職給与引当金繰入額・退職金・賞与引当金繰入額・福利厚生費などの総計である。

注2. 付加価値額＝利払後事業利益＋人件費・労務費＋賃借料＋租税公課＋支払特許料＋減価償却費＋純金利負担  
利払後事業利益＝営業利益＋受取利息＋受取配当金－支払利息割引料  
(以上の算式は『会社レコード』記載のもの。)

注3. 労働分配率＝ $\frac{\text{人件費}}{\text{付加価値額}} \times 100$   
(この値については、筆者が算出した。)

A社では労働分配率は5ヶ年を平均すると69.8%であり、この間62.6%から74.8%までの間で推移している。比較対象とするE社(従業員約1,400名)およびF社(従業員約1,700名)は、いずれも半導体と、電源装置をはじめとする電気機器を製造している。二社とも労働組合が組織されており、E社の組合組織は全国金属の支部となっている。これら全国金属A支部、E支部、およびF労働組合の、三者の間で、業種別共闘のための協議体が組織されている。労働分配率を見ると、E社の場合、5ヶ年平均は62.8%、変化の幅は57.3%から66.7%、F社の場合では5ヶ年平均が61.0%、変化の幅が47.1%から71.1%である。三社とも、労働分配率は製造業一般の常識的な平均値より高い値を示している。しかしA社における値の高さは条件の近似した他二者のそれを大きく上まわっており、十分に意義のある値と見ることができる。

次に、賃金体系を手がかりにして、A社における賃金配分のなされ方を見よう。基準内賃金は、基本給(94%)と諸手当(6%)からなる。さらに基本給は、「一律給および年齢給」、「勤続給」、「資格給」の、三要素によって構成される。一律給は、全員一律に92,000円、年齢給は「15歳を0

とし15歳を超える年齢1歳につき5,686円」、勤続給は1年につき1,000円とし10年以上は10,000円で固定」となっている。資格給とは学歴によって配分が決まるもので、中学卒が1,000円、大学卒が15,000円など、各級学校の正規の修業年限1年につき2,000円ずつ高くなるように7段階で設定されている。

さらに注目されるべきこととして、考課査定が、賃上げ、一時金、いずれについても行なわれない。以上のように、A社の賃金体系は年齢とともに自動的に昇給する部分が基準内賃金の大部分を占めるという意味で、年齢給的性格が極めて強いと言えよう。中途採用者は数の上で例外に属し、しかも入社して3年以内に、同年齢の学校卒業後直入者と同じ昇給ライン上に乗るようになっている。したがって、同一学歴で、同一年齢、同一勤続ならば、基本給の額は同じである。そして上述のように基本給が基準内賃金の94%を占める。

以上から、A社における賃金配分では、労働者の「能力」、「能率」といった事柄についての他律的な評価に従って個々人の賃金額が決まるのではなく、年齢を主な要素とする個々人の属性に従って賃金額が決まるようになっている。ここに属性本位の平等主義という原則が見出される。

A支部では、73年春闘以来、「成績査定撤廃の闘い」が進められ、現行の賃金体系は82年に組合要求による新賃金体系として実施に移されたものである。この査定撤廃闘争に関して注目すべきことは次の二点である。第一に、73年春闘の過程で、組合要求により会社側が査定の評価基準を示して以降、個別の職場において、個々人に対する評価の違いについて納得できる根拠を示すよう、査定を直接に行なう「職場の上司」に要求する追求行動がまきおこり、ここからこの闘争が発展したことである。第二に、74年2月に査定撤廃へむけて闘争に取りくむ際、四点の確認事項として、「①現

行査定幅の縮小」, 「④男女差別の撤廃」のほか, 「③部課長の主観的判断による査定の是正」と並んで, 「②(組合の組織対象の範囲内である)係長の査定権の撤廃」が挙げられていたことである。これは, いわゆる職制組合員である係長が, 職場の作業集団のなかで, 査定権を通じて職制としての支配の機能を発揮することに反対するという意味をもつ。ただし, オープン・ショップ制をとっており, この時点の組織率が80%前後だった——したがって係長に非組合員が多かった可能性がある——ことを考慮に入れる必要もあるが。いずれにせよ, 以上の二点から, A支部が要求し獲得した現行の賃金体系は, 配分される賃金額の多寡を利用した「能力」主義的な選別と分断を排し, また一方的に成績評価を行なう権限を通じた職制支配の強化を規制する, という方向性をもつことがうかがえる。これに対して, 年齢給的色彩の極めて強い賃金体系をもつことは, 職場の労働者集団が有する平等主義的志向を守り育てることにつながる<sup>90</sup>。

以上, A支部による労働条件規制のもつ性格を, 賃金闘争に焦点をあわせることを通じて描いてみた。ここではさらに, こうした労働条件規制を可能にする条件について二つの事柄を指摘しておく。

第一に, 技能序列が平準的であることである。A社の本社工場で最も大きな部分を占める電源装置の製造職場に働く労働者の技能習得に要する年数について聞きとりを行なった結果を総合すると, 「入社して仕事をおぼえ, 一人前になるために要する年数」は, 組立・配線作業の場合, 約3年, 設計変更への対応など配線の手直しをする作業の場合, 約5年, 検査機器を用いた製品の中間・最終検査の場合, 約5年, であった。電気溶接機の検査作業の場合は約5年だった。この期間を経て以降の技能の向上は「一生の勉強」であり, 「電話帳数冊分以上もある作業マニュアルを, 忘れた箇所について覚える」(電源装置組立職場出身の

管理職)といった性質のものとなる。また作業の性格のゆえに, ローテーションは行なわれないのが普通である。さらに, 最初の技能習得期間を過ぎたあとでも個人ごとに「腕の良し悪しの差」はあるが, しかしそれはむしろ「その人にそなわったもの」, あるいは「資質」であり, 「経験年数の差に対応するものではない」という(溶接機検査職場の例)。

第二に, 技能序列のあり方と密接にかかわることとして, 現場監督者である係長の, 作業集団との関係に注目すべき点がある。いま, 電源装置の組立・配線を行なう職場の例を挙げれば, 各係長は20名前後の労働者を統轄し, その下に二つほどの班がある。作業に直接かかわる係長の職務は, 計画課から回ってくる「工程表」に応じて人員に作業の割りふりを行なうこと, 作業の進捗状況を見て労働者に作業の進行をうながすこと, この二つである。そして後者は, この職場では工数管理がコンピュータを用いて行なわれているため, コンピュータの出力結果を労働者に知らせるという形をとる。以上から, 代表的な作業現場においても, 現場監督者は, 経験により獲得した技能の高さにより作業集団の頂点に立って属人的な權威によって指揮・命令する, といった役割を与えられておらず, 職場内における分業の調整者としての性格が強いと言える。

以上の二点からうかがえるように, 職場の労働者集団の社会関係では, 経験や技能を軸とした上司と部下との紐帯は強いとは言えない。また, 昇進意欲は高くない。「係長手当が3,000円と低いこともあって, 職制としての意識が強くない。」という。さらに, 高校卒業者の場合, 40歳代で係長より一段階上の課長代理になるかどうか企業が内経歴の分岐点となっている。このように職制序列にそった関係が強力ではないのに対して, 職場の労働者の相互扶助的な関係は発達している。高利

貸からの借金が返済困難になる（いわゆる「サラリーマン金融」問題）など、個人の生活上の問題が発生した場合には、「まず仲間 — 仕事の仲間か、同期入社仲間 — に話をする。すると仲間から組合に話がくる。職制にはほとんど相談に行かない。」（支部役員）という。支部の世話役活動が、こうした労働者集団の相互扶助に重なり合う形で機能していることがうかがえる。

最後に、A支部のこのような運動路線が形成されてきた組合史的背景に簡単に触れておこう。A支部は、1960年に組織分裂を経験し、65年まで少数派として第二組合と並存していた。63年夏の役員改選の際にそれまでの支部執行部に対し批判的だった青年婦人部役員が新たに支部執行部の主導権を握った。他方、第二組合では、組合員の過半数を占めるに至っていた青年婦人部が、他社より低い労働条件に起因する大量の青年労働者の退職といった事態を背景として、第二組合執行部との対立を深めつつあった。この時期、支部と第二組合との青年婦人部が「顔合せ会」の名で対談を行なったのをはじめとして、両組織の青年労働者の間で交流が行なわれている。そして64年春闘において、第二組合青年婦人部により自主加盟の大衆組織「青年行動隊」が結成され、第二組合の闘争委員会の主導権を握ってストを実現するに至った。こうした流れの上に、65年、組織統一が果たされた。ただし、この時、全国金属から脱退し、のち76年に再加盟する。この間、ストにともなうピケッティングに対して機動隊を導入されるなど、果敢な運動展開と対抗的な労使関係を経験するほか、王子野戦病院開設反対闘争に組織として参加することをはじめとして政治的課題にも取りくんでいる。

現在に至る運動路線の形成と変化の過程は、経営側の労務政策の性格とその変化とともに、労使関係のあり方の変遷についての考察の上に詳しく

明らかにされなければならない。しかし、上述のような組合史的背景が、今日のA支部における運動のあり方を少なからず規定していることは確かである。

### Ⅲ 経営監視による、労働条件規制と雇用確保 — B支部の事例から

#### (1) 会社と支部組織の概要

B社は資本金5億円、従業員約730名である。製造品目と、それらの売上高の比率は、航空機用の計器類47.2%、印刷機や複写機など事務用機器40.3%、工業用計測器12.5%となっている。航空計器は受注生産、他の二種類は市場むけの見込生産が行なわれている。個々の製造品目の種類はきわめて多岐にわたり、特に航空計器と工業用計測器は典型的な多品種少量生産、ないし単品生産によっている。現業部門の職種を大きく分ければ、精密機器の組立にたずさわる部分が最も大きく、また高い精度と信頼性を要求される品種を製造しているために検査を行なう部分も小さくない。このほか、精密機械加工によって部品を内製する部分などがある。いずれも比較的に高度の熟練を要する。製造される品種が多様であり、工程もそれぞれ異なるから、末端の作業単位の規模も多様だが、しかし10名をこえることはない。機械加工は単独で作業を行なう。こうした末端の小さな作業単位が係として括られている。係長が、冠婚葬祭をはじめとして部下の面倒を見るという世話役の仕事は、「かなりある」と見られている。組立の職場では、机を囲んで一緒に作業をする4～5名の集団が、工場全体の休憩時間以外でも、係長ないし班長の判断でその場を離れて小休止する、といったこともある。末端の作業集団は、こうした意味での自律性をかなり持っていると言えよう。

B支部の組合員数は615名（うち女子60名）で

ある。学歴別構成比率を見ると、中学・高校卒78.0%、短大・高専卒3.1%、大学卒18.9%となっている。平均年齢36.4歳、平均勤続16.1年である。高度成長の初期には中途採用者は多く、また一時、不況期に新規採用を停止したこともあったため、年齢別の構成は均等ではない。しかし近年について見れば、学校卒業後に入社して定年まで勤続するという経歴のあり方が標準的だと見てよいだろう<sup>11)</sup>。

## (2) 労使関係と経営監視の実際

B社における労使間の意思疎通を目的とした公式の機関は、団体交渉と労使協議会である。両者の位置づけは、労使協議は労使の利害の一致する事柄について平和交渉として行ない、団体交渉は利害の相反する事柄について行なうことを原則としている。実際には、労使協議を重ねても合意に至らない場合、支部が闘争宣言を発して争議状態に移行し、それ以降、団体交渉を行なうようになっている。労使協議は、定例労使協議会が一ヶ月に一回行なわれ、それ以外に臨時労使協議会が行なわれる。春闘も、労使協議会における要求提出から労使間のやりとりが始まる。

B社の労使関係のあり方と、B支部の運動路線の現状について考察するためには、B社の経営状況について理解しておく必要がある。いま、75年から84年までの10年間について、B社の税引利益の推移を見ると、78年、81年、84年と3年ごとに赤字となっていることがわかる(表-2)。これらは、いつ人員削減を含む合理化が行なわれても不思議ではない経営状況を示している。こうしたなかで、B支部では、経営監視と経営責任追及を通じた企業再建によって、雇用と労働条件を守るという方向で運動が進められている。日常的に支部が会社の経営状況を把握し、経営側が人員削減や労働条件の大幅な切り下げを行なおうとするのを

表-2. B社の業績(最近10ヶ年)

決算期	売上高 税引利益	
	千円	千円
1975	4,167,381	48,665
1976	8,983,220	40,818
1977	9,610,102	54,373
1978	11,015,336	▲327,993
1979	11,722,723	211,599
1980	11,427,144	24,447
1981	11,126,093	▲15,407
1982	11,752,088	5,911
1983	12,051,271	1,373
1984	13,056,283	▲37,513

出所 日本経済新聞社『会社総鑑』(未上場会社版) 該当年度。

事前に察知して対応しようとするものである。

その主要な場は、定例労使協議会である。このなかで、月ごとの生産・売上げについて計画と達成実績が示されるほか、人員配分、時間外労働など、経営と労働条件にかかわる事柄の全般について、経営側からの資料・情報の提示と労使間の協議が行なわれる。支部が提示を求めた資料・情報が提示されないことは無いという。計画が未達成の場合には、支部の側から、「これだけの人材と設備があるのに、なぜ使えないのか。」という追及がなされる。

経営監視に支部として取りくんでいくために、76年、「経営監視専門懇談会」の常設が機関決定されている。これは、係長クラスの組合員に匿名で経営問題について問題提起をもとめるものだった。しかし、「経営批判は言い出しにくい」こと、組合員といえども会社内での人間関係に配慮をせざるをえないことから、必ずしも有効には機能しなかった。現在は、職場ごとの問題については、各職場に散在している執行委員が集約して来て、労使協議の場で提起するという方法がとられている。

### (3) 労働条件規制と雇用問題への取りくみ

B支部による運動の実態を見るために、労働条件に対する規制と、経営危機による雇用問題への対応とについて検討しよう。

春闘における賃上げ額を82年から86年までの5年間について見ると、平均で約13,100円、賃上げ率の5ヶ年平均は6.4%である。86年春闘だけについて見ると、14,251円、6.51%となっており、全国金属の全体のうち支部組合員規模500～999人の88支部平均妥結額9,932円を大きく上まわっている。さらに、航空事業に関連する機体メーカー、航空機用機器メーカー、機材供給者、地上勤務者などの組合12組織で結成されている業種別協議体のなかでも、最高水準の賃上げを達成している。

春闘時のストは、70年代前半には30時間から40時間に及んで行なわれていたが、日本経済の低成長への移行後、経営危機への対応をいよいよ深刻に迫られるに及び、ここ数年は実施されていない。それでも78年に連日のべ19時間のスト、81年にもストが行なわれている。年間所定内労働時間は1,938.5時間で、一貫して短縮している。労働環境は、支部委員長が労働基準局労災防止指導員に任じられており、良好とみてよい。

経営危機による雇用問題への対応の例として、ここで78年から81年にわたる4年間の動きを追ってみよう。B社では、78年3月決算において税引利益にして3億3千万円に及ぶ欠損が生じている。このような状況下で、B支部は、78年春闘の準備段階で雇用問題の発生は必至という判断を下した。経営側は、常用の正規従業員に対する個別の退職勧奨（いわゆる「肩たたき」）、嘱託、パートタイマーの解雇によって、150名ほどの規模の雇用削減を検討していたという。これに対して支部は春闘の闘争方針のなかに「人員整理は認めない」との一項目を掲げた。さらに、要求提出の際、重

大な労使紛争への発展を警告する含意をもつ別紙の文書を経営側に提示している。

78年春闘は、こうして、全国金属の産業別統一闘争の日程における要求提出日3月13日から、5月19日の調印に至るまで、4時間ストを含む12波19時間のスト実施をともなっていくなされた。その過程で経営側から「これ以上、上積みを要求するならば、人員整理を行なわざるを得ない。」という意味の文書が支部に対して示されていることから、この春闘の争点の一つが雇用問題にあったことがうかがえる。

その結果、経営側は、役員人事を含む機構改革、生産、販売、財務、人事などに関する企業再建のための施策を11項目にわたって提示し、さらに「不首尾の場合は当然責任をとる強い決意と覚悟」を文書により表明することとなった。これに対して、労働条件については、80年までの3ヶ年に関して協定が締結されている。いま、79年度と80年度の昇給額について記せば、私鉄大手13社の平均昇給率と航空機体メーカー4社の平均昇給率との算術平均を適用することとなっている<sup>12</sup>。ただし、実際の運用では、構造不況業種である造船部門をかかえる航空機体メーカー2社の昇給率を算定の基準から除外させるといった対応によって、昇給率は協定よりも高くされた。しかし、78年から80年までの3年間、賃上げはそれぞれ8,775円、10,077円、12,064円、また一時金は年間3ヶ月分ないし4ヶ月分という、B支部としては低い水準となった。

この3ヶ年についての協定が終了した81年の春闘は、ふたたび赤字決算必至の状況下から開始された。事実、81年3月の決算における税引利益は1,541万円の損失を示している。この春闘のなかで、B支部は、三年間、経営側の再建策のもとで低い労働条件に同意してきたにもかかわらず、経営再建がなされなかったことから、労働条件引

きあげの闘争とともに、会社役員に対して経営責任の追及を行なっている。各役員に対して、個別の経営責任追及も行なわれた。スト実施を含んで五月にまで及んだ闘争のなかで、計7回の回答提示がなされ、賃上げ15,115円、一時金年間5ヶ月で決着した。そのうち、社長をはじめとする役員人事の入れ替わりが起こった。支部では、それ以前の経営陣を「旧体制」、以後のそれを「新体制」と呼んでいる。

日常的には経営監視を行ない、危機が顕在化した場合には経営責任追及による経営闘争へと発展する、こうしたB支部の運動路線の基礎となっているものは何であろうか。B支部役員は次のように語る。

「この会社は規模も小さく、自己資本も少ないなど、経営基盤が弱い。この弱さからくる『経営に対する不信』が労働者のなかにある。ここから、経営への介入ではなく、経営監視によって労働条件を守ろう、という考えが、末端の組合員に至るまで一致してあった。しかもこれが一過性のことではない。」

B支部の歴史を見ると、1962年にも、経営側に対して「体質改善要求」が出され、取締役の交替が行なわれているほか、ほとんど常時、経営体質が運動上の問題として取りあげられている。さらに1947年、組合が結成され当時の総同盟に加盟した年に、うち続く賃金遅配に対して生産管理闘争を行なっており、「こうしたことの歴史的影響も底流にあるのではないか。」と言われる。

ここで、B支部の活動が、経営問題にかかわっている度合いを、いわゆる「経営権」<sup>43</sup>との関係で明らかにしておかなければならない。B支部執行部は、経営監視が「経営参加」や「経営介入」から区別されるものであることを強調している。

「経営計画、人事異動などについて組合案をつきつけるといったところまでは踏みこんでいな

い。経営の結果としてあらわれた現象面をとらえて、あるべき姿について考えを言う。そして飽くまで『労働条件を守る。』という視点から、本来の経営のあり方を追及する。こうした視点からの発言だから、会社側には反論の余地がない。」

そして、高率で闘争方針を確立し、時には厳しい闘争も行なってきた歴史を背景とした労使関係ゆえに、こうした発言にも「重みがある。」という。したがって、B支部による経営監視は、労働協約を基礎とした労使関係の形成によって、労使協議や団体交渉を通じて、労働条件の維持・向上をはかり、労働条件の低下に対しては経営責任を追及する、という範囲で行なわれていることがわかる。

#### (4) 組織運営の特徴 — 支部役員の資質、および執行部と職場との意思疎通

ここでは、上述のような活動を支えているB支部の組織の特徴について検討しよう。支部の役員、委員は、執行部を構成する役員と、職場委員とからなる。執行部は、委員長、副委員長、書記長と、5名の執行委員、1名の書記の、計9名からなる。職場委員は、22ある職場区から1名ずつ選出される。一つの職場区は30名を限度とされている。

B社における労使の力関係について、支部の委員長は、「労使対等、プラスアルファ、いくらか労働側優位」という評価を下している。この力関係を裏づける組織の面での事情としては、次の二点が挙げられる。まず、経営側には会社役員をはじめとして各ポストを占める人物に変化が大きいものに対して、支部執行部では役員が数期以上にわたって再選され在任する期間が長いということである。つぎに、支部の規模が大きすぎないために、「まとまりやすく、小廻りがきく」ので、結束を得やすいことである。たとえば、86年7月に定期

大会がほぼ全員参加で行なわれ、年間の運動方針が全員賛成で可決されたことは措くとして、86年度に秋闘、春闘、一時金などをめぐって計五回、開催された臨時大会の出席率は、平均84.9%であり、また春闘、秋闘のスト権は、それぞれ総投票数の93.9%、88.9%の賛成によって確立されている。そこで以下では、執行部を構成する役員の資質と、執行部と職場の組合員との間の関係について検討を加える。

B支部執行部を構成する9名の出身職種は、6名が現業、3名が事務である。役員の任期は規約によると2ケ年で、再任を妨げない、とある。実際に在任している期間は長く、委員長の役員歴は20数年に及ぶのを始め、10年前後の役員歴をもつ者も少なくない。選挙規定では、役員の各ポストごとに3名以上の候補者を立て、候補者が3名に満たない場合は予備選挙により各ポストごと3名ずつ候補者を立てるよう定められている。

すでに見てきたように、B支部では、頻度の高い労使間の協議を主とする意思疎通によって、企業経営の細部にも目の及んだ監視の活動が行なわれている。そうした活動を遂行するには、組合業務の経験を積むことによって得られる企業経営の実際の動きについての知識と、経営機能の担い手をも含む社内の人々との意思疎通を可能とする人間関係、そしてそれらを活動に結びつけていくための職場の組合員からの安定した支持、これらが要求される。以上は執行部的熟練とも呼びうるものである。在任期間が相対的に長いことは、こうした資質が形成される条件となっている。

かかる資質の形成過程はいかなるものだろうか。B支部役員は、支部において組合業務を遂行するためのスペシャリスト的な技能といったものは無い、として、役員に選出される基準はむしろ「この人なら安易な妥協はしないだろう。」という、人柄と経験への信頼ではないか、としている。さ

らに、後継者の養成について次のような考えを持っている。

「組合幹部は、学校で教室のなかで勉強するような教育や訓練によって養成されるものではない。新役員に対しては、はじめに、『一步外に出れば支部の代表だ。支部の体面をけがさないようにふるまえ。』とだけ言うことにしている。そして組合業務を行なっていくなかで、自ずと経験を身につけ、自分の仕事に関係のある本があれば関係のあるところだけでも見るなどして、育てていくものである。」

日常の組合業務の経験を通じて、多様かつ非定型的で予測困難な状況変化にも対応しうるような組織運営の能力を養成することが、執行部的熟練の形成過程であると言えよう。

次に、執行部と職場の組合員との間の関係について見よう。以上から理解されるように、B支部の活動は、経験の長い執行部の指導性を生かして雇用と労働条件の危機、ひいては生活の危機に対応していくという方向性を持っている。それゆえに、個々の状況の変化に即応した情勢の判断や戦略的な意思決定が日常的に執行部に委ねられる傾向がある。このことと対応して、支部の末端組織である職場区ごとに職場固有の問題について独自に活動が組織されることは無い。職場討議は、年間の運動方針の作成、闘争時に要求を集約する際、闘争の過程、終結の際などに行なわれ、年間10回ほど行なわれる。通常、執行委員が職場討議に加わることはないが、秋闘時に、執行部と職場との意思疎通のために「職場対話」あるいは「対話集会」という位置づけのもとに執行委員を加えて行なわれることもある。

しかし、B支部における執行部と職場との意思疎通は、組織・機関を動かし職場委員を通じて行なう公式的な径路によるよりも、執行部を担っている個々の役員と、職場の組合員との間の、日常

的、非公式的な個人的接触による直接的な径路によるほうが、より重要性を持っているように見うけられる。ここでは、そのことを示す例として、苦情処理と世話役活動について見よう。

B社とB支部間の労働協約では、作業条件、人事の取扱いなどについて組合員から申し立てられた苦情を取り扱う機関として、職場苦情処理委員会が定められている。しかし、これは実態としては条文のみであって機能していない。公式の苦情処理機関ではあるが、苦情を「会社に対して」、具体的には「総務部長、又は職場課長に」申し立てるものであるからと見られる。いま、人事異動の例を挙げよう。B支部は人事異動について労使協議のなかで取り扱っている。支店への配転、出向については、会社は本人の意思に反することは行なわないのが原則となっている。しかし、特に配転、出向に付帯する条件に関して本人の同意が得られていないままで行なわれることがあり、こうした場合に本人が直接、支部の事務所に話をもちこむことがしばしばあるという。

支部として対応する世話役活動としては、高利貸（俗にいうサラリーマン金融）からの借金の元利が膨れあがって返済困難になった労働者の例を挙げる。こうした問題は現代日本の労働組合にしばしば持ちこまれるものであり、B支部でも時々見られる。月々の返済すべき金額が月収に匹敵するほどになるため、支部が間に入って、労働金庫に負債を肩がわりさせるといった処置がとられる。B支部の場合には、職場での会話をはじめ日常の雑談などのなかでわずかに語られたものが執行部に伝わってくるという。必ずしも職場委員を通じてではなく、執行委員を通じて、直接に執行部へ情報や相談がくる。支部役員によれば、「これくらいの規模の会社だから、どこからか伝わってくるものだ。」と言われる。一般にB支部では、職場委員が世話役活動を行なうことは見られない

とされる。むしろ、世話役活動は、職場の組合員に対する支部役員による日常的、非公式的な接触を通じての情報収集ないし意思疎通のなかから果たされている。

以上のように、B支部では、比較的長期間にわたって組合業務の経験を積んだ役員によって、日常的な職場の組合員との意思疎通が行なわれている。これによって、闘争方針が高率で確立されること、また情勢によっては厳しい実力行使をとともなう長期の闘争がたたかいぬかれることにあらわれるような、支部組織としての結束が可能となっていると見てよいだろう。企業経営の危機が顕在化している状況下では、支部による労働条件規制は、労働条件そのものが無に帰することを意味する雇用問題に対してもまた対応していかなければならない。ここでは、そのような性格をもつB支部の経営監視による企業再建の活動をささえている、支部組織のあり方に検討を加えてみた。

#### IV 総括

##### 一 全国金属における支部組織の機能について

本稿では、全国金属の支部による労働条件規制と、それを支える支部組織の機能について、検討してきた。その際、全国金属の中堅支部として位置づけられるA支部とB支部という二つの事例を取りあげた。両支部においては、いずれも、支部組織による労働条件に対する規制が、実際に効力を有していると判断できる。しかし同時に、その組織運営のなされ方、活動の進められ方に関しては、対照的といってもよい相違点が認められる。A支部では、高い頻度で行なわれる職場討議を軸に職場活動を通じて職場の組合員の自発性を引き出していくことに、組織運営の主眼のひとつが置かれている。B支部では、執行部の安定した指導性のもとに、支部組織の結束力によって経営側へ

の強い抵抗が組織されている。いずれの支部でも、執行部と職場との意思疎通は密であるが、A支部では職場の労働者集団から職場選出の委員（「代議員」）を通じての径路に、B支部では執行部の担い手と職場の労働者との直接的な接触という径路に、主として依っている。

こうした相違点は、何によってあらわれるのだろうか。ここでは三点ほど指摘したい。第一に、企業経営の状況が異なるために、組合活動が当面のあいだ追及するものが相違していることである。A社は、78年に経常利益が黒字に転じたのちは順調な経営状況を示し、そのなかで84年には増資を行なっている。このような状況下における労働条件規制は、労働強化による労働条件の切り下げへの抵抗に重きをおくものとなる。B社の業績については既に前節で見た通りである。そこでは、経営危機によってもたらされる労働条件の悪化や雇用問題発生への危険に対処していくことを迫られるから、執行部の指導性と支部組織の機動性が求められる。以上のように、組合組織の活動のあり方が、企業経営の状況によって何らかの規定をうけるのは、全国金属のように産業別単一組織としての規約をもつ組織であっても、個々の組合員の労働条件に対して直接に作用を及ぼす労使関係が、一企業の経営者と支部との間のそれであるということの故であろう。

両支部の間に相違をもたらす第二の要因は、職場の労働者の質、および彼らがつくりだしている職場内の社会関係の違いである。A社は情報通信設備などのための機器や電子部品を製造するための機器などを製造し、また工数管理にコンピュータが導入されているなど、技術進歩の流れの上では先進的な部分に属する。B社もまた、航空計器という最先端部門に属する製品を製造している。しかもA社、B社とも、他社との競争において優位に立ちうるような独自の技術を有する。しかし、

生産の技術的なあり方に強く規定される、労働者の技能と、その習得のなされ方に関連する職場内での労働者間の関係には、明確に異なるものがある。A支部の労働者は比較的平準化された技能序列をもつものに対して、B支部の労働者は多種類の製品、多様な工程ごとに小人数の集団をなし、その各々の内部に技能序列を有する形になっている。

第三には、両支部の組合史的背景が大きく異なっている。A支部は、既に見たように、組織分裂から青年労働者層の主導性による統一へ、という経緯を経ている。そしてこの間、熾烈な組織攻撃を受けたことが組合史に記されている。これに対してB支部は、1947年に結成、62年にユニオン・ショップ条項を有する現行の労働協約を締結し、組織内部の矛盾を経験した時期があったにせよ、今日に至っている。

以上のような原因によって、両支部の間には組織運営と活動の方向とについて相違が見られる。しかし、執行部と職場の組合員との間に高密度の意思疎通が保たれ、それによって職場の組合員から執行部に支持が与えられ、かつ執行部による組合員の組織への掌握がなされていることは共通している<sup>14</sup>。

かつて、1960年代後半から1970年代にかけて、全国金属の拠点となる主要な支部に対して組織攻撃がかけられたことから、産業別単一組織としての実質的な機能のあり方と、支部の日常的な組織運営のあり方について議論されたことがあった。この組織攻撃は、ひとつには60年代後半以降の大規模な企業合併にともなう産業再編のなかで全国金属の支部に対して行なわれたもの、もうひとつは「生産性向上運動」の導入や、全国金属に敵対的なインフォーマル・グループの活動を通じて行なわれたものであり、いずれも拠点となるべき支部の喪失や組織実勢の後退を招くものであった。こうした組織攻撃を受けた原因の一つとして、組織運営のあり方に関するものとしては、日常の

職場における組合機能が十分ではなく、組織としての活動が大会や委員会などの機関運営中心となり、しかもそれが代議制によることが多くなる傾向のあったこと、その結果、組合があたかも賃上げのための会社の一機関であるかのような実態もありがちだったこと、これが指摘されている。そして、職場の組合員と執行部との意思疎通が確保されるべく、支部組織のあり方について提言がなされた。「職場にとりでを」という全国金属のスローガンは、こうした反省と議論を背景として出てきたものである<sup>69</sup>。

さらに、70年代なかば以降、日本資本主義が低成長局面に移行するにともなって、「減量経営」のための大幅な人員削減、さらには企業倒産による全員解雇が多発し、全国金属としての対応が必要とされるに至った。もとより、多くの中小企業労働者を組合員として抱える全国金属は、ほとんど恒常的にこうした問題を経験してきた。しかし、近年における失業率の高さがかつてないほどのものとなっていることにもうかがえるように、停滞の長期化とそれが労働者の生活に及ぼす作用には、明らかに深刻なものがある。このような状況のなかで、全国金属では、一方には、倒産企業における運動が、他方には、労働条件の大幅切り下げや人員削減が行なわれる前に抵抗闘争を組織できるようにすべく「企業・経営問題」への取りくみが、広く見られるようになってきている<sup>69</sup>。これらは、あられ方の違いはあれ、本質としては労働組合組織による労働条件への規制に他ならない。本稿では、こうした規制に実効性を与えるような労働組合組織のあり方を、全国金属の支部の事例にてらして考察してみた。

#### 注

(1) 筆者は、1986年に、全国金属の中央本部、地方本部、諸支部に対して、個人単独で聞きとり、文書資

料収集を行なった。本稿に示された事実認識は、その成果の一部に依拠している。調査の当該部分に関しては、1986年8月まで全国金属書記長の任におられた平沢栄一氏をはじめ、A支部書記長N氏、B支部執行委員長I氏はか、全国金属の組合員である労働者の皆さんから、甚大なご協力をいただいた。心から謝意を表す。ただし、本稿の記述のすべてについて、その責任は筆者一人にある。また、本稿に盛りこめなかった調査の成果は、今後執筆する諸論文に逐次生かしていく予定である。

(2) 全国金属の産業別機能については、『賃金と社会保障』1976年1月上旬号の「全国金属の研究」、および井上雅雄「全国金属」（東京都立労働研究所『中小企業分野における産業別労働組合』1933年）に詳しい。また、筆者も別稿を準備中である。

(3) 全国金属『1986年度版・全国金属の旗のもとに』、特に所載の「全国金属労働組合格約」および「全国金属組織のあらまし」。また、機関紙『全国金属』各号、機関誌『月刊・金属労働資料』各号に掲載される統計表、全国金属『組織名簿』1986年などによる。さらに聞きとりによる。

(4) 注(3)に同じ。

(5) 地区協議会・教宣常任委員会『支部紹介』1986年度版、ほか。

(6) A支部については、支部役員と職場労働者数名からの聞きとり、および以下の文書資料による。「支部規約・諸規定」、「1986年度・定期大会議案書」、「同・資料集」、機関誌『あかつき』（第50号、1984年）、『あかつき』（統一20周年記念特集号、1985年）、『統一3周年記念・闘いの記録』（1968年）、職場討議資料「86春闘 — フリー討議に向けて」、同「86春闘 — 要求案と闘争体制の確立について」、同「86春闘における賃上げ配分の具体的な考え方」、その他。また、労使協定「昭和61年度賃金の改定および夏季一時金等に関する協定書」。

(7) A社については、工場見学時における管理職から

の聞きとり、および次の文書資料によっている。

A社「有価証券報告書」昭和61年、『ダイヤモンド会社職員録』1985年版、ほか。

(8) A支部組合員の属性と労働条件については、地区協議会・調査部長会議『労働条件実態調査』1986年、および聞きとりによる。

(9) 前掲「1986年度・定期大会議案書・資料集」による。本稿筆者の私見によれば、職場ごとの要員要求で新規採用者を求めることは、労働強化に対する抵抗闘争であるのみならず、全社会的な労働市場に対して、小さいとはいえ影響を与えようとするものであり、企業の枠をこえた合理化反対運動として注目に値する。

(10) こうした賃金体系のなかでも、「資格給」として学歴別の格差をつけざるを得ないのは、現在の日本社会全体の構造による規定を受けるがゆえのことであろう。

(11) B支部については、支部役員からの聞きとり、および以下の文書資料による。

「支部規約・諸規定」, 「労働協約」, 「第50回・定期大会議案書」(1985年), 「第51回・定期大会議案書」(1986年), 機関誌『あゆみ』(組合結成30周年記念号, 1977年), 『あゆみ』(組合結成35周年記念号, 1982年), 機関紙『B支部労報』各号, 職場討議資料「86春闘終結に向けて」, 「秋闘ニュース」(1986年), ほか。

B社については、「営業報告書」(1986年), 「会社案内」などによる。

また、労働者の属性と労働条件については、注(8)と同じ資料にもよる。

さらに、詳しい工場見学を行なった。

(12) 以上の78年春闘の経過と、その間に労使のあいだで交わされた協定書、覚書、質問書、回答書、その他諸文書の全文が、1978年の「定期大会議案書」に掲載されており、筆者はその複写の提供をうけた。

(13) 経営権とは、法学上の穏健な通説にしたがえば、独自の法概念ではなく、所有権の一つの作用として、その範囲で認められるものである。一般には、労働組合による労働条件規制が人事や経営計画などに関する事柄について経営側の利害と大きく対立するような時、経営側が「経営権」を主張して強硬な態度に出ることが往々にしてある。

(14) 近年、労働組合運動の組合員に対する影響力と、QCサークルなど会社主導の職場内小集団活動が労働者に対して及ぼす影響力との間の関係が、しばしば議論されている。ここで事実のみ示せば、A支部役員は「QCサークルが行なわれているが、影響力が無いので黙認している。」と語り、B支部役員によれば「旧体制のときにTQCを華々しくやったが、新体制になってからは費用がかかりすぎるのでやっていない。」という。(「旧体制」, 「新体制」については本文を参照のこと。)

(15) 全国金属史編纂委員会編『全国金属三十年史』労働旬報社, 1977年。

(16) 全国金属『倒産・首切りになったらどうしたらよいか』1979年, 全国金属『企業・経営問題の手引き』1984年, 総評全金大阪〈更生法交流会〉編著『倒産労働運動』柘植書房, 1987年。

(なかむら まさと)