

三つの疑問

——日本における労働者の経営参加をめぐる——(2)

中 村 圭 介

経営戦略レベルへの労働者の参加のダイナミックスをはっきりと観察できるのは、一つには経営危機に見舞われるなどの大きな変化が生じる時であろう。1970年代後半に数多くの企業をおそった経営危機をめぐる労使関係についての調査研究がそうしたダイナミックスを描き出している。

稲上＝神谷＝福井(1980)の取り上げた通信機器メーカーの労働組合は、1978年春闘時に経営側により1,000～1,500人の人員合理化計画が示唆されると、すぐさま、職場末端にまでおりて、組合員に対し経営体質改善のための意見集約を行い、企業再建のための組合案をわずか1週間でつくりあげている。ここでの特徴は、組合の迅速な対応だけでなく、組合案の内容そのものにもある。すなわち、組合による企業再建案は、一方で会社の組織・機構、技術開発、営業、製造、保守サービス、管理部門、資産活用、関連企業対策までも含む広範囲なものであり、他方で、半年後に経営側が正式に提示した企業再建案と基本的には差異がなかった。主な相違点の一つ、つまり、組合案が雇用確保を最優先しているのに対し、会社案は大量の人員合理化を前提としていたことであった。労使の争点はこの点に絞られてゆく。組合はストライキをしてまでも人員合理化に反対したが、結局は、雇用確保のための数多くの施策を既に実施した後に会社側が不退職の決意をもって提案した希望退職募集¹⁾を、労働組

1) 会社側は組合がストライキをしている間に、希望退職の募集(予定は1,350人)を実施し、募集締め切り日までに1,060人ほどが応募している。目標人数に300人ほど不足したが、これについては指名解雇という手段に訴えてまで人員削減を断行した。

合側はストライキ権を3/4の反対により成立させられなかったこともあって、はねかえすことができなかった。その後、組合は条件闘争へと切り替えざるを得なくなり、紛争は収拾に向かう。

この事例の労使関係は元来、対抗的とはいえ、協調的であったといつてよく、協調的労使関係のもとで激しい労使紛争が生じたことに、この事例の一つの特徴があるのだが、以前は対抗的であった労働組合が経営危機のもとで参加型のそれに変化していく事例もみられる。

中小の製鉄メーカー、専門の重電メーカーにおける労働組合の経営参加路線への転換がそれぞれ山本(1983)、神谷(1983)に描かれている。

山本(1983)によれば、それまで経営状態を理由としない闘いを展開してきた「対抗的」労働組合は、1978年に会社側の行った、従業員の1/4の希望退職募集を含む経営再建計画の提案を契機に、参加志向を強めていく。組合はいったんは計画の白紙撤回をせまるが、執行部案は57.5%でかろうじて採択されたにすぎず、希望退職を認め会社側提案にそって再建を進めていくことに同意する。さらに対抗から経営参加へと方針を転換し、労働者の意向や欲求を経営諸施策に反映させるために経営協議会の設置を要求し、組合員の雇用と生活を守るために経営に対し譲歩と統制を加えていこうとする。経営協議会では、経営再建計画およびその進行状況をはじめ、営業、生産、経理状況などが議論されている。他方で、そうした参加的統制を実現するために、労働者自らの手により職場秩序を確立することを自らに課すのである。

古い歴史をもつ専門重電メーカーの組合もまた、経営情報にあまり関心をもたない「対抗的」運動からの転換を経験している。神谷(1983)はこの転換を次のように記している。1976年に続き、78年に二度目の合理化案が経営側から提案されると、組合は「企業再建労働組合案」を対案として提起した。これは人員削減撤回を一つの柱に、その上で労働力の効率的運用、クレーム対策、納期対策、教育制度の充実、営業スタッフの強化など17項目にわたる具体的提案を含んだものであり、経営側に積極的経営態度を求めたものであった。この組合案は人員削減を除き(希望退職者の募集、出向は経営側の計画どおり行われ

ている)、会社側に多くの点で受け入れられた。経営危機が乗り越えられた後も、この経営参加路線が踏襲されることになる。

うちに「対抗的」グループと「協調的」グループを包含する組合が、経営危機を契機に経営参加を強めていった中堅電機メーカーの組合の事例を光岡(1985)が論じている。1979年、経営側は累積的赤字部門であった家電事業部の再建プランを発表し、組合に計画の実施について協力することを求めた。再建プランは大規模な設備投資とともに、交替制の導入、時間外労働の増加などを含むものであった。これを受けて、組合執行部は約1年間をかけて、他労組の実情を調べ、組織内において慎重に討議を重ねた上で、同プランを労働条件・作業条件面に関する留保をつけたうえで、認めることとし、その上で、家電事業部における職場討議に委ねた。職場レベルでの同意と修正を受けたのちに、組合は再建プランに関して会社側と合意に達し、実施に移されることになった。

これらに対し協調的労使関係にあった鉄鋼メーカーにおける、工場休止をめぐる労使協議を分析したのは仁田(1985)である。1970年代後半における構造的鉄鋼需要の停滞に直面した巨大鉄鋼メーカーが計画、実施した中期的な生産構造の調整は、主要圧延工場休止を含む大規模な工場休止を伴うものであった。それは古い伝統を持つ特定の在来製鉄所を直撃し、その長期的存立を揺るがすことにもなりかねないものであった。この生産構造調整問題に対し、労働組合は、正式提案前から事前協議を通じて問題の解決をはかろうとした。事前協議を通じる水面下交渉は、しかし、意味のある具体的成果を生むにいたらず、中央の労使協議会の場で会社側により大合理化計画が正式に提案された。労働組合はこの計画それ自体についてはやむをえないものとして認めた上で、直撃を受ける在来製鉄所の具体的な将来ビジョンを明確にさせる方針を選択した。他方、将来の設備投資計画に制限を課するような将来ビジョンに対しては会社側の態度は固く、否定的であった。だが、労働組合の執拗な交渉はかかる会社側の態度を軟化させ、製鉄所ごとに具体的な将来ビジョンを提示させることに成功した。

以上、5つの事例をみてきたが、これらに共通した次のような特徴を指摘することができる。

第一に、労働組合が戦略レベルへ参加するにあたって持っている方針は、基本的には経営側と相違があるわけではなく、会社の存続・発展がまず基本目標とされることである。通信機器メーカーの組合の企業再建案は雇用を除けば、経営側のそれと基本的な差異はなかったし、中小製鉄メーカーの組合は会社提案に沿った再建計画を認めている。重電メーカーの組合がまとめた具体的な企業再建案は、雇用を除けば、経営側に多くの点で受け入れられ、労使間にそれほど差があったとは思われない。中堅電機メーカーの場合も、組合は約1年にもわたる組織内討議を経て、結局は家電事業部再建プランを承認した。巨大鉄鋼メーカーのケースであっても、労働組合は、経営側の提案した生産構造調整計画そのものはやむをえないものとして認めた上で、製鉄所別の具体的な将来ビジョンの明確化を迫っている。

第二に、そうした組合の方針は、最終的には組合員の支持に支えられているとみてよい。1,300人の希望退職を含む企業再建案に対し、当初はストライキも勃発した通信機器メーカーの事例であっても、会社側の強行姿勢にあって、ストライキ権は3/4の反対により不成立に終わっている。組合員の大半が争議の継続よりも、代償を支払ってもその終結を望んだ。中小製鉄メーカーであっても、経営側の提案の白紙撤回を求める組合の執行部案はかろうじて過半数を上回ったにすぎなかった。重電メーカーの組合は、職場の組合役員経験者を動員して、自らの手になる企業再建案を実行に移したり、あるいはチェックをしたりしている（神谷 1983:346-7）。中堅電機メーカーの事例では、再建プランや組合側の経営参加に対し組合員の中から一様に強い期待が寄せられていたことが指摘されている（光岡 1985:23-4, 41）。これらに対し、巨大鉄鋼メーカーの中で最も深刻な打撃を受けることが予想された製鉄所では、工場休止撤回を求めた労働組合の基本方針が拒否されたことに対し強い不満の声があった。だが最終的には組合執行部の説得もあり、工場休止を含む合理化計画を承認することになった。

第三に、経営側は労働組合の戦略レベルへの参加を積極的に受容しながら、しかし、重要な点については決して譲歩していない。労働組合とほぼ同様の企業再建案を作成する、あるいは多くの点でそれを認める、組合の経営参加要求にこたえて労使協議会を設置し経営問題について詳細な情報を流し、組合側の意見を聞く、または事業所の将来ビジョンを提示するなど、組合の戦略レベルへの参加に肯定的に対応しながらも、他方で、人員合理化や工場休止などの基本方針に関してはほとんど譲歩していない。

以上の事例からもわかるように、1970年代後半に多くの日本企業を襲った経営危機は、労働組合の戦略レベルへの参加を促進させたようである。682の労働組合に対するアンケート調査²⁾を分析した佐藤=梅澤（1982）によると、第一次石油危機以後は、それ以前と比較して、全社レベルで経営方針、経営内容、生産と販売の実績・計画を労使間で話し合う頻度およびその情報量が増えたと回答した組合は、それぞれ65.2%、66.0%であり、また話し合いにおける組合の発言が積極的になったと回答した組合は70.8%にも及んでいる。その程度は、企業規模が大きくなるほど多く、1,000人以上の規模では話し合いの頻度・情報量が増えたとする組合が7割、発言が積極化した組合は8割となっている。

人員合理化や工場休止などを伴う経営危機が生じる場合とは違い、マイクロエレクトロニクス機器の導入など技術革新をめぐる労使関係は比較的平穩に推移した。巨大企業38社のヒヤリングをまとめた川喜多（1986）によると、機器導入に際しては一般的に労使協議がなされており、ごく少数の事例で、事前報告や協議がない場合がみられるが、それは大きな労働条件を伴わないためである。もっとも、協議の実質的な程度という点ではさまざまであり、最初から最後まで綿密な協議が行われているケースはまれである。労使協議における争点に関しては、問題がなかったとする1/3を除いてみると、①技術革新の基本的意義、②経営に与える影響、特にその悪影響、③労働条件の変更、④要員改

2) 調査対象は組合員数100人以上の民間の組合（教育を除く全業種）5,180組合であり、回収数が682組合、回収率は13.4%であった。

訂や配置転換、⑤教育訓練、⑥健康・安全衛生などをめぐるものであるが、いずれの場合も重要な紛争に発展した事例はなかった。

梅澤（1984）はマイクロエレクトロニクス機器の導入に対する労働組合の対応を、604の労働組合に対するアンケート調査³⁾により明らかにしようとしたものであるが、これによると次のことがわかる。何らかのマイクロエレクトロニクス機器を導入した事業所554のうち、導入をめぐる労使交渉があった事業所は56.5%である。前出の巨大企業とは違って、一般的に労使交渉が行われているわけではないが、だが、労使交渉が行われた事業所が過半数に達している。労使交渉のあった事業所の88.8%で導入計画に関して話し合われている。この設問に対する無回答は9.6%あり、話し合いはないとする事業所は1.6%にすぎず、設問に回答した事業所のほとんどすべてで導入計画についての話し合いが行われたとみてよい。その内訳をみると、説明を受けただけが34.8%、説明を受け意見を出した49.2%、説明を受け修正させた4.8%となっている。導入計画について話し合ったとはいえ、受動的な労働組合が1/3、積極的な組合が1/2と対応は一樣ではない。企業規模が大きくなるほど、話し合いの有無および組合の関与の程度は高まり、1,000人以上の企業では、導入をめぐる労使交渉のあった事業所は65.5%、導入計画の話し合いがなかった事業所はなく（ただし無回答が1割ほどある）、意見を出したり修正させたりした積極派が6割弱となる。

前述したように、70年代後半から80年代にかけての経営危機とは異なり、マイクロエレクトロニクス機器の導入をめぐる、深刻な労使紛争が生じたとはいえない。労働組合にしても、機器の導入に対して原則として賛成が53.6%を占め、やむをえないが36.6%と受容している組合が大半を占めている。原則として反対はわずかに2.0%にすぎない。機器の導入は、生産性・生活水準の向上をはじめ多くの利点があるとする組合が32.9%、雇用不安などが起こるにしても、生産性・生活水準の向上など利点は大きいとする組合が52.2%を占め、

3) 調査対象は組合員数100人以上の民間の組合（教育、建築関係を除く全業種）4,253組合であり、回収数は604組合、回収率は14.3%であった。

企業経営にとってのプラスの側面を指摘する組合が大半を占めるのである。これに対し雇用不安をはじめとする多くの弊害があるとする組合は4.5%、生産性・生活水準の向上はあるにしても雇用不安など弊害は大きいとする組合9.6%と少数派である。積極派は企業規模が大きくなるほど増え、1,000人以上では、原則賛成が59.1%、多くの利点があるが39.8%となる。

経営危機の場合と同様に、マイクロエレクトロニクス技術革新の進展は、機械設備導入に関わる組合の参加を促進した。このアンケート調査によれば、従来と比べ、機械設備導入が話し合われる頻度および経営側の提出する情報量は増えたと回答する組合が、それぞれ46.3%、42.2%であり、それらが減ったとする組合の3.2%、1.9%を大きく上回っている⁴⁾。組合の発言や要求が増えたと回答する組合は40.9%であり、それが減ったとする組合の1.6%をここでも大きく上回っている⁵⁾。

要するに、新たな技術革新に際しては、巨大企業ではその導入をめぐるほとんどで労使間の話し合いが行われており、全般的にみても過半数で行われているとみてよい。話し合いの内容については、経営側の説明・報告を受けただけというケースや、組合がそれに対して意見を述べたケースなどがあり、一樣ではない。いずれにしても、深刻な労使紛争が生じたことはほとんどない。それは労働組合側の技術革新に対する積極的姿勢にもよるところが大きいようである。言い換えれば経営側と同様、その必要性和プラス面を積極的に評価している。そして経営危機の場合と同様、新技術革新に伴い戦略レベルへの労働者参加は増していった。

以上で、さまざまな調査に描かれた戦略レベルへの労働者参加をみてきたが、次のようにまとめることができる。

(1)日本の民間大企業部門では、戦略レベルへの労働者参加は相当進んでいる。アンケート調査から推計すると7割前後の企業で戦略レベルへの参加が行われている。労働協約上の文言でみれば巨大企業では1/3程度が、大企業では1

4) その他、変わらないが頻度については37.4%、情報量については44.1%である。

5) 変わらないは46.0%である。

／5程度が説明報告だけでなく、労働者の意見を積極的に聴くようになっている。だが、事例研究の結果をみる限り、労働協約上の文言をこえて、労働組合は経営戦略に積極的に発言している。ただ、アンケート調査の結果、および事例研究、技術革新調査からわかるように、積極派、消極派がそれぞれ存在することは留意しておいてよい。

(2)積極的参加は1970年代後半から80年代にかけての、経営危機、技術革新の進展に伴って深化していった。

(3)積極的参加の裏側には、経営側がそれを受容しているという事実がある。(2)の点は、経営危機や技術革新をスムーズに乗り越えるために、労働者側の同意を得ておくことが有利であるとの認識が経営側に広がったことを示している。

(4)経営側を受容の基礎には、企業経営に関する方針において労使間でさほど相違がないという事実がある。経営危機、技術革新に際して、企業の存続と成長を重視するという認識は労使間でほとんど一致していた。現在の巨大企業の事例からもそのことはわかる。

(5)違いは雇用をめぐるものである。だが、経営危機の事例からわかるように、経営側はこの点については譲歩はしない。それは、経営側がこの点を事前に充分に考慮し、提案される合理化計画はいわばぎりぎりの線であるからかもしれない。他方、労働者側はこの厚い壁をぶち破ろうとはしない。納得してしまうのである。労働者側にも、提案される計画がぎりぎりの線であることが理解されているからかもしれない。

3 機能レベルへの参加

機能レベルへの参加として、ここで取り上げるのは、前述したように、仕事に関わるルール、具体的には移動と要員をめぐる話し合いである。表3は、まず移動をめぐる、労働者がどの程度発言を行っているのかを示したものである。この調査は民間の大手組織企業における実態を表したものとってよいが⁶⁾、これによると次のことがわかる。

①民間大企業においては、企業内の移動に関して、計画段階および個々の人選

表3 移動への労働者の参加 ()内は企業別組合の母数

| | | 計 | 労使協議 | | | | その他 | | 関与しない | |
|---|------|------|------------|---------|------|-------|------|--------|-------|------|
| | | | 団体交渉 | 同意・協議決定 | 協議 | 説明・報告 | その他 | の方法で関与 | | |
| 応 | 事業所内 | 計画段階 | 100.0(246) | 0.8 | 5.7 | 20.3 | 37.8 | 2.0 | 2.8 | 30.5 |
| | | 個人人選 | 100.0(245) | 0.4 | 6.1 | 13.1 | 38.4 | 2.0 | 4.9 | 35.1 |
| | 事業所間 | 計画段階 | 100.0(244) | 2.9 | 10.7 | 27.9 | 33.6 | 1.2 | 3.3 | 20.5 |
| | | 個人人選 | 100.0(244) | 0.4 | 12.7 | 15.2 | 38.0 | 1.6 | 4.9 | 26.2 |
| 異 | 事業所内 | 計画段階 | 100.0(264) | 0.8 | 4.9 | 18.2 | 39.8 | 0.8 | 4.2 | 31.4 |
| | | 個人人選 | 100.0(265) | 0.0 | 9.1 | 10.2 | 46.0 | 1.1 | 5.7 | 27.9 |
| | 事業所間 | 計画段階 | 100.0(263) | 2.7 | 12.2 | 20.9 | 36.9 | 1.1 | 3.8 | 22.4 |
| | | 個人人選 | 100.0(264) | 0.8 | 15.2 | 13.6 | 42.0 | 1.5 | 4.5 | 22.3 |
| 新 | 大量 | 計画段階 | 100.0(225) | 7.6 | 30.7 | 37.3 | 14.2 | 0.9 | 2.2 | 7.1 |
| | | 個人人選 | 100.0(224) | 4.9 | 25.9 | 22.3 | 25.0 | 1.3 | 3.6 | 17.0 |
| | 個別、 | 計画段階 | 100.0(246) | 2.8 | 22.4 | 38.2 | 23.6 | 1.6 | 2.8 | 8.5 |
| | | 個人人選 | 100.0(245) | 2.4 | 20.4 | 23.3 | 29.8 | 2.0 | 4.5 | 17.6 |
| 継 | 大量 | 計画段階 | 100.0(224) | 5.4 | 19.6 | 35.7 | 22.3 | 1.3 | 3.1 | 12.5 |
| | | 個人人選 | 100.0(225) | 3.6 | 20.4 | 24.0 | 26.7 | 1.8 | 4.0 | 19.6 |
| | 個別、 | 計画段階 | 100.0(250) | 2.8 | 14.8 | 26.8 | 34.4 | 2.0 | 3.2 | 16.0 |
| | | 個人人選 | 100.0(251) | 2.0 | 16.7 | 17.5 | 36.7 | 2.4 | 4.8 | 19.9 |

資料出所：連合総合生活開発研究所(1991)より。

- 1)カッコ内の母数が異なるのは、「移動の実績がない」と無回答を除いたためである。
- 2)本調査でいう異動は、配置転換、人事異動を含むと思われる。
- 3)新規出向とは、新会社設立に伴う初めて出向させる場合や、新たな出向先に初めて出向させる場合をいう。継続出向とは、既に社員を出向させている企業に継続して出向させる場合をいう。

についてまでも、全体で7～8割の企業で労働組合が関与している。

②移動の範囲が事業所内から事業所間へと広がるほど、労働組合はより関与するようになる。

③労働組合が関与しているとはいえ、労働協約の文言でみる限り、その姿勢は

- 6)調査対象は企業レベルの労働組合363組合であって、回収数は280組合、回収率は77.1%である。回収された組合が組織されている企業の従業員数の中央値は3,000人であり、組織された大企業の実態を反映した調査である。

積極派と消極派に二分される。すなわち、企業内移動を、団体交渉事項、労使協議の同意・協議決定事項、さらには協議事項にしている組合と、経営側から説明・報告を受けるだけとしている組合である。前者が全体のおおよそ2～3割、後者が3～4割になる。

④移動がさらに企業をこえて広がると、労働組合はより関与するようになり、出向に関しては計画段階および個々の人選について、全体の8～9割が関与する。

⑤ここでも労働協約上の文言でみる限り、積極派と消極派に二分されるが、積極派がより増える。団体交渉事項、労使協議の同意・協議決定事項、さらには協議事項としている組合が、全体の5～6割、経営側から説明・報告を受けるだけとしている組合が2～3割強となる。

⑥また出向が新規であるほど、大規模であるほど、労働組合はより積極的に発言するようになる。

事業所内および事業所間の移動、さらには企業を越える移動は、移動元および移動先の職場の要員問題と表裏一体をなしている。なぜならば、移動はある特定の職場における労働者数が、そこで必要とされる要員量に比べて短期的、長期的に、多いあるいは少ないと予測される場合に生じるのが一般的だからである。おそらく、計画段階における労使の話し合いとは、そうした要員問題も含めた移動計画が議題にのぼっているものと思われる。この点を別のアンケート調査により、具体的に確かめてみよう。時期はやや古くなるが、佐藤＝梅澤(1982)によれば表4がえられる。

これによると、新設備導入時における稼働要員数に関しては、8割強の企業で労働組合が関与し、その多くが発言の程度は異なるにせよ事前に話し合っている。同意や事前協議を必要としているのが4割にものぼることは注目しておいてよい。他方、平常時における職場要員数を話し合っている組合は7割弱とやや少なくなる。事前の話し合いをする組合は5割強、同意や事前協議が3割となる。ここでも1,000人以上の大企業では、労働組合の関与や発言の程度が高まる。上述の移動に関する話し合いとはほぼ同様の傾向がみられるとあってよ

表4 要員に関する話し合い ()内は組合の母数

| | 計 | 組合の同意が必要 | 組合との事前協議が必要 | 組合への事前の説明や通知が必要 | 組合への事後の説明や通知が必要 | 組合は関与しない | 無回答 |
|-----------|------------|----------|-------------|-----------------|-----------------|----------|-----|
| 新設備の稼働要員数 | | | | | | | |
| 計 | 100.0(522) | 10.7 | 29.3 | 31.2 | 10.9 | 17.8 | — |
| 1,000人以上 | 100.0(201) | 13.9 | 34.3 | 35.3 | 6.5 | 10.0 | — |
| 職場の要員数 | | | | | | | |
| 計 | 100.0(682) | 8.1 | 22.9 | 23.3 | 12.5 | 32.1 | 1.2 |
| 1,000人以上 | 100.0(237) | 9.3 | 27.4 | 24.1 | 12.2 | 26.6 | 0.4 |

資料出所：佐藤＝梅澤(1982)より。

1) 上段と下段の母数が異なるのは、上段の「新設備の稼働要員数」では、過去5年間に新設備の導入があった組合だけを対象としているためである。

い。

ところで、こうしたアンケート調査に回答する回答者は、通常、労働協約に書かれた文言を頼りにすると思われる。それゆえ、労働組合が実際に移動や要員に関し、何について、どの程度発言しているのかは、これだけではよくわからない。また、労働組合が発言する場合に、どのような方針をもっているのかも知ることは難しい。事例研究をみる必要がある。

移動の実態と労働組合の発言を明らかにした事例研究として、まず小池＝村松＝山本(1976)をあげなければならないだろう。この調査は、総合機械メーカーの1事業所にある3つの工場を対象に、工場間、職場間および職場内移動の実態とそれへの労働者の発言を丁寧に探ったものであり、その後の研究の出発点ともなる、次のような貴重な発見をしている。①職場内移動は職長の裁量に任せられ、労働組合はなんら発言をしていない⁷⁾。②職場をこえる応援への組合の発言は、移動範囲によって異なり、課内の応援については組合は関与しな

7) 職長の裁量がいかなる意味を持つのかは、重要な点であり、またこの調査報告もその点に関していくつかの仮説を提示しているが、それについてはここでは触れず、職場レベルでの参加の章で論じることとする。

い。これは課長以下の権限でなされるものであり、工場の人事課も関与しない。③工場内の課を越える応援、工場間の応援に関しては、1週間前に、人数、対象者、移動の範囲、理由が労働組合に提示される。そして個々の事例につき、労働組合の承認を得た後に、経営側が応援を実施する慣行がある。応援は1週間以上3ヶ月以内と定められている。④人選は職長が行う。労働組合の職場委員が人選に関する相談や苦情処理を行っているケースは、7ケース中4ケースである。

小池(1977)は、この機械産業の工場と並んで、鉄鋼、化学などの装置産業における職場内及び職場を越える移動の実態を明らかにしている。職場内移動に対し組合は関与せず、職長、班長など職場の長が決めていることは、鉄鋼一貫工場、4つの化学工場のいずれでもみられる。

職場を越える移動は、職場間の必要人員にアンバランスが起こることから生ずるのが普通である。したがって、移動に対する発言をより意味のあるものとするためには、その前提となる要員量へ組合が発言することが重要となろう。この点に関しては、鉄鋼工場では職務ごとの要員表がある。それは労使間協定ではなく、あくまでも経営側がその変更の自由を留保しているが、実際上は、組合との協議なくしては変更できないという慣行がある。化学工場では4つのうち3つで、職場ごとの定員協定が労使間で結ばれている。そのため、鉄鋼工場、3つの化学工場では、要員数の変更は労使によって話し合わせ、経営側は変更事由を説明し、組合の承認を得ることになっている。要員の増減に関する合意がはかれると、次は移動の中身に関する話し合いとなる。

この鉄鋼工場では、応援はなく(組合はそれを認めない方針を採っている)、配転についてみると、配転元職場、人数の案はスタッフ部門(要員担当)によって作成され、組合は関与しない。人選は職長などの職場の長が決める候補者本人に伝えることになっており、その選出プロセスに組合は介入しない。ただ、事後的に、職場の組合に連絡され、組合役員は候補者本人の意思を確かめることになっている。もっとも、この事例では、要員数の変更が事前に労使で話し合われているのであり、移動範囲や移動の規模についての合意が既

に労使間で図られていると考えられる。

化学工場4工場のうち、応援があるのは2工場だけであり、その中の1工場では労働組合が交渉をしており(ただし交渉事項については明記されていない)、他の1工場では移動の範囲と対象者が事前に組合に通知される。人選はどちらも職長が行う。組合が応援を交渉している前者の事例では本人の承諾が必要であり、人選の際に組合が相談を受けたり苦情処理を行うことがある。配転は4工場いずれにおいても行われ、組合も交渉するが、工場間配転に限っているケースも1つだけある。組合に事前に通知され、組合が本人の意見を確かめる慣行があるが、ここでも人選は職長に任されている。

その後の事例研究は、これらの発見を踏まえ、移動をめぐる労使関係の実態により深くはいりこんでいく。自動車産業に関するインテンシブな調査が行われ、また鉄鋼業についての丹念な調査もあらわれる。

自動車産業に関する調査はいくつかあるが、まず自動車中堅メーカーをとりあげた稲上(1983)からみてみよう。応援や配転に関し、計画段階から意味のある発言を労働組合が行おうとした場合、前述したように、要員量、さらにその算出基礎となる生産計画そのものへの関与が必要となる。このメーカーにおける生産稼働計画への労働組合の関与は稲上(1983)によれば次のごとくである。まず全社レベルにおいて、毎月の、全社および工場別の車種別月別生産稼働計画の原案が会社側から提出される。そこでは生産計画を実施するための要員の量と不足の場合の確保方法、必要とされる時間外労働の量と方法が提示され、その内容が協議されることになる。要員の不足は主として期間工(季節工)と応援によってまかなわれることになるから、応援の大枠がここで協議される。組合は生産稼働計画に無理がないかを、労働負荷の観点からチェックし、無理があれば再検討をさせることになる。全社レベルで基本的な了解が得られたら、次は各工場レベルで経営側が生産および要員計画を具体化し、詳細な案が作成され、これを工場の組合と協議するのである。もちろん応援の具体的内容もここで協議される。ただ応援のうち、工場の中の課を越えない応援については、日常茶飯事のことであり、組合としては、その規模つまり人数を協

議するにとどまる。人選も含め組長の指示に基づく。他方、課を越える応援では、その必要性、期間、人数、労働条件保障が組合と協議され、場合によっては人選方法にまで関与することもある。

配転は、このメーカーでは、調査時点ではそれほど頻繁におこなわれておらず、主として新工場の建設稼働や工場統廃合に伴うそれであった。1970年代前半に行われた新工場建設に伴う配転に対し、組合は、まず、転勤者の労働条件(転居に伴う手当・費用負担、特別休暇、住宅確保、子女の転入学資金など)に関し経営側と協議し、合意をはかることを最優先する。その上で、配転人選基準案(業務上必要な職種について同職種移動、50歳以下を原則とするなど)を組合が提示し経営側の合意をとりつけた。さらに、組合は候補者の選出についてもかなり深く介入した。1975年に改訂された労働協約によると、配転、出向などは事実上、組合との協議事項となっている。

この自動車中堅メーカーの組合は、応援、配転などの移動、その前提としての要員量に関し、かなり発言をしているとみてよいだろう。だがここでも、前出の総合機械メーカーと同様に、課内の応援についての組合の関与は少ない。もっともその規模について関与するという違いはあるが。他の大手メーカーはどうだろうか。

畑=戸塚(1985)、神代=永野(1985)、上井(1991、1994)は同じ大手メーカーの事例を取り扱っている。生産計画、要員計画への関与からみていこう。上井(1991)によれば、月次生産計画を達成するための要員計画、不足する場合の要員の量と確保策、必要とされる時間外労働の量と方法に関して、まず各工場レベルにおける原案が作成され、それが工場内の各課レベルの労使懇談会でとりあげられる。ついで、全社レベルで労使協議が行われ、その後、工場レベルの労使協議が行われる。このプロセスにおいて組合の発言権は非常に強く、決定にあたっては組合の合意が必要である(上井 1991:23)。また、各課の労使懇談会が全社レベルに先行したり、あるいは工場レベルでの決定にあたっては課ごとの組合の職場組織の確認をとることになっているなど、職場組織の意思が尊重される仕組みができあがっている(23-4)。

要員の過不足予測が話し合われ、その確保策が協議される中で、当然、応援が議題にのぼる。応援についてこの大手メーカーでどのような話し合いが行われているのであろうか。応援の範囲によって話し合いの内容は異なる。上井(1991)によれば、課内の応援については、日常茶飯事に行われており、組合は関与していない。人選は組長に委ねられている。もっとも、神代=永野(1985)は、組合への提案事項にはなっていないとしながらも、係内における応援でも組合の職場組織はチェックしているし、係を越える課内応援に際しては課レベルでの労使の話し合いがあるとしている(68)。次に上井(1991)によって、工場内の課を越える応援についてみると、次のように期間、規模、移動範囲について組合が発言していることがわかる。具体的には①期間は通常2ヶ月、最長3ヶ月という慣行がある。②1回の規模つまり応援の人数の基準が定められている(調査事例では製造部門の約1.8%)。だが、実際にはそれ以上になっていることもみられる。③同職種間移動という基準が自然にできあがっており、組合もそう主張する。だが、実態は他職種移動もみられる。人選にあたっては、係長が行うとはいえ、事前に組合側の職場組織の長に相談することになっており、事実上「人選は組合がほぼ完全に規制している」(32)。組合側の人選基準は応援回数(1年1回)、健康状態、優秀性、技能形成への影響、適材適所である。工場を越える応援では、人選にあたっては応援を受け入れる工場側からの希望が出され、応援を出す側の工場は先の基準とこの希望とを加味して人選をしていく。そのプロセスでは、工場別組合のトップが事前に案を受け取り、組合の内部討議を経て、さらに対象者に個人面接をした後に、工場側に回答するという手続きが加わる。以上の課を越える応援に関しては、前述したところからわかるように、当該工場の組合の合意なしには、実施しえない。

再度、上井(1991)によれば、配置転換もまた全社レベルおよび工場レベルでの労使間の協議にかけられる。配転の規模、移動範囲が事前に話し合われ、通勤手当、引っ越し手当などの労働条件についても詳細に協議され、協定が結ばれることになる。職種転換を伴う配転については組合としては好ましくない

と考えているが、行われる場合には職級を維持することを条件としている。配転の人選にあたっては工場内、工場間のいずれであっても、配転先の希望が伝えられ、それを一つの基準として人選が実際に進められる。ここでも、工場側の提出する配転者名簿は組合の最終的承認を要するなど、組合は深く関わっている。組合側の基準はプロモーション・将来性、健康状態、家庭事情、優秀性、年齢構成、組合役員歴などである。

以上のように、この大手メーカーの労働組合は労働者の移動に関し、生産計画から人選に至るまで、かなり詳細に関与していることがわかる。他方、もう一つの日本を代表する大手メーカーの移動とそれをめぐる労使関係の実態については、上井（1991）および小山編（1985）などが明らかにしている。

なお、この事例については、次の二点を注意しておく必要がある。第一に、この大手メーカーの組合は、本部に交渉、協議の権限を集中させ、下部組織である支部にはそうした権限を持たせないというように中央集権的であり、第二に、組合活動に専従している組合役員71名、書記局の職員を合計すると約120名（組合員総数は約6万人）であり、非常に少数であるということである（日本生産性本部 1991：15）⁸⁾。この二点はまた、二つの大手メーカーの組織構造、組合役員数を比較した田端（1991）の指摘するところでもある。これらことから、この大手メーカーの労使関係の実態を調査研究していくためには、少なくとも、一つには、本社・本部レベルにおける労使関係に着目し、そこで何が話し合われ、何がどのように決定されていくのかを丹念にみていく必要がある、また二つには、労使間の話し合いの前提として、組合内部の組織運営の実態（たとえば組合本部と工場支部および職場組織の間でどのような情報交換が行われ、下部組織の意見や不満、要望をどのように汲み上げ、逆に本部の意思をどのように伝達し、結果として組合内部の合意をどのように図ってい

8) 組合の組織構造が中央集権的であるか、分権的であるかという違いは、組合の性格や活動スタイルの違いを意味したとしても、それは決して優劣を意味するものではない。指摘するまでもないことだと思うが、中央集権的＝官僚的、非民主的、分権的＝職場重視、民主的との構図を暗に前提とする研究が多いように思えるので、付け加えておく。

くか)を明らかにする必要がある。しかし、残念ながら、日本を代表するこの大手メーカーに関する事例研究では、この二点についてさほど深い実証がなされているようには思えず、その解釈にあたって注意が必要である。

最初に、生産計画、要員計画についての労使間の話し合いをみておこう。小山編（1985）によれば、生産計画については、本社レベルの労使協議会で話し合われ、同意事項および協議事項となっている（313）。他方、工場レベル、職場レベルでも生産計画は労使間で話し合われるが、付議の程度は事前説明報告となる。本社レベルの労使協議会の下部組織として5つの分科会が常設されており、その一つの実産分科会は毎月1回開催され、生産に関する細部事項を協議することになっている（小山編 1985：310、日本生産性本部 1991：17）。もし、ここで示された開催頻度、付議事項が事実だとすると、この生産分科会で毎月の生産計画が協議されていると思われる。しかし、一連の研究の中で、移動をめぐる労使関係を最も詳しく記述している上井（1991）は、この分科会を表示していることはあっても（22）、その実態を記してはいない。生産分科会に関する分析の欠如が何によるのかはわからないが、もし、調査がなされていないならば、なおかつ、生産分科会が実質的に機能しているならば、以下の分析は相応の修正を必要とするかもしれない。

上井（1991）によれば、毎月の生産計画および人員体制、勤務体制の計画は、本社レベルの生産説明会にかけられ、工場間の応援の規模、移動範囲、期間が提示される。ここでの特徴は、一つには、工場内の応援は説明事項から外されていること、二つには会社側から「説明」が行われるのであって、組合は後述の応援のルールへの尊重を要望するだけであるということである（53-4）。もっとも、労使間の相互信頼関係を保つために、会社側は組合の理解を得よう努めることはある。その後、工場レベルの説明会が開かれ、工場間応援が会社側から具体的に提示される。先の二つの特徴はここでもあてはまる。前出の大手自動車メーカーの事例と比較すると、労働組合の発言は、その範囲および程度においてかなり制限されているといっていよい。

応援のルールについては小山編（1985）が明らかにしている。これによれ

ば次の通りである。①工場内応援については、同職種間移動の場合は特にルールはなく、また異職種間移動であっても短期間（1カ月以内）の場合については特段のルールはない。これらの工場内応援は組合へ事前に提示されることもない。②工場内応援の中では、1カ月を越え、なおかつ、異職種間移動の場合に限り、組合への事前連絡が必要となり、期間（原則2カ月）、応援回数（1人年2回以内に努力）、受援比率（受け入れる応援者の比率。応援者が、ある職場に集中しないよう努力）などのルールが定められている。③工場を越える応援では、1週間前に組合へ連絡することが必要となり、期間（異部門間移動で原則3カ月、同部門間で原則2カ月）、応援回数（前者で原則1人年1回、後者で1人年2回以内に努力）、受援比率（同上）、また異部門間移動については応援比率（職場間のバランスをとる）などのルールが定められている。いずれのケースであっても、人選については特定の人に偏らないよう十分に配慮するとのルール（むしろ基本姿勢といった方が正確であろう）が定められているとはいえ、人選は組長が行い、労働組合は関与しない。上井（1991）は、組長の人選は健康状態や公平性を基準とし、事実上の輪番制が行われていると論じている。

この大手メーカーでは配転もまた頻繁である。すなわち、上井（1991）によれば、半年に1回の頻度で、要員のアンバランスをさけるために、配転が行われているのである。通常の配転は前出の生産説明会において説明される。大量配転に関しては労使協議が行われ、移動に伴う労働条件保障などが協議される。人選は、応援と同じように行われるが、労働組合はここには関与しない。

以上、1980年代に行われた自動車メーカーに関する調査から、三つのメーカーにおける移動をめぐる労使関係をみてきた。ここから次の諸点を指摘することができる。

第一に、先行研究が発見したのと同様に、末端の職場内、課を越えない職場間の移動については、いずれのケースでも労働組合は深く関与していない。ただ、中堅メーカーの組合は課内応援についての規模を協議し、大手メーカーの一つにおいて非公式な話し合いが行われている。

第二に、いずれのケースでも労働組合は、要員、移動の基礎となる月次の生産計画に関与している。ただ、関与の程度は事例によって異なり、二つのケースでは、本社・工場レベルで労働組合が労使協議会などの場で協議し（しかもその中の一つの手元メーカーでは、組合の職場組織まで巻き込んでいる）、他方、日本を代表する大手メーカーでは、労働組合は会社側から計画案の提示を受け、説明を聞き要望を出すだけとみられる。こうした発言の違いは、前出のアンケート調査からも予想しえたことである。

第三に、課を越える応援についての労働組合の関与も事例によって異なる。先の二つのケースでは、課を越える応援については必要性、期間、規模、移動範囲などが労働組合と協議されているが、他の大手メーカーでは会社側から説明を受け、緩やかなルールに沿っているかどうかのチェックを労働組合がするにとどまる。しかもこの事例では、課を越える移動といっても、同職種間の工場内移動、1カ月以内の異職種間の工場内移動については組合は説明も受けない。

第四に、応援対象者の人選は、職場内、課を越えない職場間移動、課を越える職場間移動のいずれであっても、職場の長が行っている。だが、全く職長の裁量に任されているわけではない。中堅自動車メーカーでは、労働組合は場合によっては人選方法に関与することがあり、大手メーカーの一つでは、労働組合は事前に経営側から相談を受け、さらに工場を越える応援では組合の内部協議、組合役員による個人面接を行っている。もう一つの手元メーカーでは特定の人に偏らないようにとのルールは定められているが、組合の関与はなく、事実上の輪番制がしかれている。

第五に、配置転換（ただし三番目のケースにおける日常的でフレキシブルな配転を除く）に関する労働組合の関与はより深くなる。労使協議が行われ、配転の規模、移動範囲、移動に伴う労働条件の保障などが協議されているようである。人選については、ケースによってバラツキがある。中堅メーカーでは同職種間移動、原則50歳以下などの人選基準案を組合が提示し、会社側の合意をとりつけ、候補者の選出にかなり深く介入しているし、大手メーカーの一つで

は、さらに配転対象者の人選にあたっては組合の最終的承認を必要としている。他方、もう一つの大手メーカーでは人選には関与しない。

第六に、以上の三ケースのいずれにおいても、労働組合は移動そのものには反対しない。大手メーカーの二つにおいては異職種間移動も行われていることが報告されている。

鉄鋼業における移動、要員をめぐる労使関係についての丹念な調査としては、仁田(1981)、石田(1986, 1989)、山本(1983)、などがある。

仁田(1981)はわが国最大手の鉄鋼企業の主力製鉄所における要員計画、要員合理化と配置転換をめぐる労使協議を扱ったものである。まず要員からみよう。要員計画に関わる労使協議は次のように行われる。事業所レベルの要員関係の労使協議会が月半ばに開催され、事業所側から要員合理化案が提案される。それを受け、労働組合は、合理化対象職場に連絡し、職場点検活動を実施し、問題点を探ることになる。その結果、問題がある場合には、二度目の要員関係の労使協議会の前に、事業所側に伝え、対策、延期あるいは中止を求めることになる。二度目の労使協議会は月末に開催され、事業所側から翌月の生産計画、要員計画、人員措置、人員計画が提示され、協議が行われる。計画の詳細は工場毎の組合支部に伝達され、それを踏まえて、月末に開催される工場レベルの職場生産委員会に臨む。職場生産委員会では工場側から当該工場の生産計画、要員計画、人員計画の詳細が説明され、組合側はもし疑問点があればそれを指摘し、改善を要望することになる。

このように、事業所の労働組合、そして、下部組織の工場ごとの組合は、生産計画、要員計画などに関し、事前に協議し、あるいは説明を受けている。だが、この事例の特徴は、要員計画とくに要員合理化への労働組合の発言を裏切るものにするために、次のような職場レベルの事前協議が行われていることにある。仁田(1981)は、ある工場における要員合理事例をトレースし、その結果、職場における事前協議のルールがつけられていく過程を明らかにした。

要員合理化とそれをめぐる事前協議は以下の経緯で進められた。①工場側は

正式提案の数カ月前に組合支部(工場別の組合組織)に設備変更による要員合理化計画を非公式に提示した。②組合支部は、合理化対象職場の組合組織に積極的に情報を流し、予想される問題点を明らかにし、それを報告することを求めた。③組合支部は現場から指摘された問題点を職制側に伝達し、回答を得、さらにそれを職場討議させた。④だが組合支部はこうしたやりとりでは不十分と判断し、合理化対象職場の組合組織と職制側の話し合いの場、合理化委員会を設定した。⑤合理化委員会での話し合いを経て、いくつかの設備面での改善を工場側が行うという回答を引き出すことに成功した。⑥その結果、工場側の当初の計画どおりの要員合理化が実施された。この合理化委員会はその後、労使慣行として定着していくことになる。

つまり、要員合理化に関わる事前協議が当該職場の労働者を巻き込んだ形で行われ、彼らの要望、意見の一部が計画に反映されたのである。

1970年代後半に実施された大量の事業所内配置転換をめぐる労使協議の実態を、再び仁田(1981)に沿って見てみよう。この配転は、減量経営下に起こった異部門・異職種間移動を含むものであった。配転計画は事業所レベルの労使協議会で事業所側から提案された。組合側はただちに中央委員会および配転対象工場の組合支部委員会で提案内容の報告、説明を行い、当該支部委員会で討議を行った。対象職場の支部委員会では、配転計画、人選、配転後の処遇などに関する意見が出され、それに基づいて組合は6つの疑問点と2つの要望・意見をまとめ、事業所レベルの労使協議会で事業所側に申し入れた。2週間後に開催された労使協議会において事業所側はこれらの疑問点、要望・意見に回答した。もちろん、すべて組合側の主張が聞き入れられたわけではないが、配転先職務・職級の事前提示、職種転換教育の充実、人選年齢基準、減取補償などに関して組合側の意向に沿った回答も行われた。組合は事業所回答を受け入れ、配転計画に沿った人選が進められることになる。

ここでも、組合が対象職場の組合員の意見、要望を丁寧に汲み上げ、あるいは職場間の対立を強い指導力で調整しながら、事前協議を通じて経営側にその回答を迫っていく様が描かれている。

同じく鉄鋼業を対象に、1970年代後半以降の減量経営下における移動と要員をめぐる労使関係を正面から取り上げ、その実態を克明に分析したのは、石田(1986, 1989)である。石田(1986)は、ある製鉄所における1973年から85年にかけての余剰人員数の推移⁹⁾を推定し、その間に行われた個々の雇用調整策、それに関わる労使間の話し合いを明らかにしている。そこでは、一方における終身雇用維持の実態が克明に追跡され、他方で1975年以降の事業所側から提案される相次ぐ生産減に伴う要員削減、時間外労働管理合理化および一時的措置(労使慣行と抵触する作業長系列を越える応援など)、当該事業所の体質改善施策の一環としての要員合理化などが、事業所別労働組合によって内部討議を経て、事業所の存続・発展を基本目標に、受容されていく様が描かれるのである。その過程それ自体は興味深い点であるが、よりはるかに関心を引くのは石田(1989)による、1977年以降本格化した減量経営の過程で提案された、恒久的な機動的な人員運用・職務編成の導入、つまり移動の柔軟化をめぐる労使関係の分析である。具体的には1977年9月に事業所側から提案された「要人員運用・話し合いの場改訂」をめぐる労使間の話し合いである。その中心は、それまで慣行として行われていなかった¹⁰⁾作業長系列を越える応援を日常的に実施しようとするとの提案であった。この提案に対し、事業所別労働組合は二度にわたる質問交渉を行い、続いて組合の中央委員会において会社提案の報告を行い、9日後に開催された中央委員会においてこの提案に対し基本方針を諮ることになる。基本方針に関して重要な点は以下の通りである。すなわち、①事業所の収益構造改善への経営努力が必要である、②前向きに、かつ柔軟な姿勢で本問題に対処していかざるをえない、③多能工化、職務領域の拡大

9) 一つの製鉄所における、1973年から85年までの生産量、要員量、在籍人員の推移、そして余剰人員数の推移を、石田(1986)ほど克明に推計した研究は、私は寡聞にして知らない。石田(1986)の言うように、それは「『終身雇用制度』の維持が当事者たちにとっていかに苦渋に満ちた努力によってかろうじて支えられてきたものであるかを寡黙に物語る」(146)数字である。

10) 本文中にあるように、作業長系列を越える応援は、以前、時間外労働管理に関する提案がなされたときに、一時的措置として導入されたが、それはあくまでも緊急避難的な特例であって、実施8カ月後には解除されている。

の必要性なり、方向性は否定しないというように、事業所提案に対立するものではなく、④問題はそれを実施するための条件整備(応援範囲の確定や賃金面での保障)、労使合意の手続きに絞られていることであった。中央委員会では、経営側のさらなる努力の要請、組合の協力への成果還元への期待が表明されるが、最終的には組合方針が認められることになる。その後、日常的応援の影響が一部の労働者に偏らないように、また労働者への悪影響を緩和するため応援を二つの段階(技術習得実習段階と、本格的実施段階)で実施するようという要求が組合側から提出され、経営側が受け入れることなどによって、労使合意が図られることになったのである。この要人員ルールの柔軟化は、ルールの運用主体が職場単位に降りることを意味していたから、結果として、工場側と組合支部(工場単位の組織)によるこれをめぐる協議事項が広範囲かつ詳細になることになった。こうして、移動の柔軟化は組合に受容され、他方で、組合の関与する領域は広まることになる。

この二人の研究が大手鉄鋼メーカーを対象としたものであるのに対し、前出の山本(1983)は対抗的労働組合を持つ中堅の鉄鋼メーカーを対象としている。この組合が、希望退職を含む経営再建方針会社案に同意しつつも、経営参加路線へと変化していくことは前述した。ここではその過程で生じた要員合理化の事例をとりあげることにしよう。この組合が会社側の経営再建案を受け入れたのは1978年はじめであった。再建は従業員の1/4強の希望退職を伴い、要員は大幅に削られた。翌79年3月、組合側は抑制された要員下で日増しに忙しさを増す職場を改善するため、「要員確保・欠員補充」を会社側へ申し入れる。だが、会社は8月に要員を増加せずに、生産量の増大を残業、外注、シフトの変更(それによって生じる余剰人員を人員不足職場に移動する)などによって対応するという提案を行うのである。組合提案とは正反対の提案である。これに、「対抗的」組合はどう対応したのだろうか。組合はまず、再建途上である以上、必要最低人員で操業を行うことを基本方針として認めた上で、なおかつ、絶対的人員不足に置かれている職場の実情を無視した提案であると反対し、さらに徹底した全員職場討議を行った。職場からも強い不満が表明され

た。だが、シフト変更の期間を限定し、移動による不利を最小限にとどめ、技能形成に結びつけるなどの条件を付した上で、組合は会社提案を飲むのである。会社側は組合のつけた諸条件を受け入れ、最終的に労使合意が80年3月に図られる。

合意後、移動が行われた。もともと、この事例では、移動を組合は次のように強く規制していた。すなわち、課を越える応援については会社からの事前報告、配転については事前協議が行われることになっていた。79年の要員をめぐる話し合いの過程で、事前協議を行う事項がさらに詳細に取り決められ、また減収補償制度が定められた。80年3月後の移動では、組合は関与をより深め、減収補償の積み増し、人選方法の指示（なるべく若い者を選出するように）を行った。

以上、鉄鋼業における要員と移動に関する詳細な事例研究をみてきたが、次の諸点を指摘しよう。

第一に、要員、特に鉄鋼業を取り巻く厳しい環境下では、その合理化に関して、労働組合は事前協議を通じて積極的に、かつきめ細かく発言しているとみてよい。また、合理化の対象となる職場を早くから巻き込み、彼らの疑問、要望を事前に吸い上げ、それを経営側に伝達し、合理化案に盛り込む努力が払われている。

第二に、配転、応援などの移動についても、労働組合は、事前協議を通じた積極的かつ詳細な発言を行い、それによって影響を受ける当事者たちの疑問、要望を計画に反映させるよう苦勞している。移動対象となる労働者の人選に対しても、その基準に発言し、経営側からの言質を引き出している。最後の中堅メーカーでは組合の人選基準が各職場で受け入れられている。

第三に、だが、いずれのケースでも労働組合は要員合理化それ自体には反対せず、経営側の提案した計画が実現している。「要員削減そのものには反対せず、主として削減後の仕事をやりやすくするような提案を」（仁田 1981：222）したのであり、要員合理化「提案それ自体に対する対抗的な主張は皆無」（石田 1986：167）なのであり、「経営再建にとって提案が必要であると

認められる場合には、・・・原則的にこれを承認」（山本 1983：296）するのである。配転、応援についても同様である。ここでも配転対象者の犠牲を排除するための諸施策を前提として「組合自身も今次配転はやむをえないもの、あるいは必要なものとして認めている」（仁田 1981：172）、「会社提案の革新である、要人員運用の柔軟化、機動化・・・については、『その必要性なり方向性』ははじめから許容的である」（石田 1989：24）、「余剰人員を高熱職場を中心に配置するという提案には、・・・反対しにくかった」（山本 1983：295）のである。

他の産業をみてみよう。諏訪＝佐藤（1980）が繊維産業を、桑原（1983）は新聞産業を取り上げ、各産業における大企業の事例を報告している。諏訪＝佐藤（1980）の対象とした繊維企業では、事業所内応援、事業所間応援は日常的に行われている。事業所間応援では、まず本社レベルで応援計画について、インフォーマルな折衝、その後に事前協議が、ついで事業所レベルで事業所と組合間で労使協議が行われる¹¹⁾。事業所レベルの労使協議と平行して、職場レベルの職場委員会（毎月2回開催される）における労使間の話し合いで、職場の意思が吸い上げられる。この他、事業所レベルの組合が関連職場の労働者に説明を行うこともある。こうしたプロセスを経て応援計画が決定され、実施に移されるのである。人選の基本的な方法について、事業所レベルの労使協議会の下部機関である専門委員会において、労使間で協議、検討がなされる。だが、具体的な人選は工場側に任されている。配転に関しても、応援と同様のプロセスで労使協議が進められる。

桑原（1983）は、全国紙の一つである新聞社を対象に、新聞製作のほぼ全工程のコンピュータ化に伴う大量配転をめぐる労使関係を明らかにしている。全面的コンピュータ化は、実際には新しく建設される社屋で行われることになっており、旧工場縮小・閉鎖、新工場建設に伴う大量配転のケースだといってよい。1973年末に経営側から新技術を結集した新社屋建設の基本方針が提案され

11) 事業所内の応援も日常的に行われていると述べられているが、それに関し労使間でどのような話し合いがなされているかの記述はない。

て以降、本社レベルの労使交渉、部門ごとの交渉が行われていくことになる。解雇反対、教育訓練の平等実施、配転の際の本人希望の尊重、労働条件の低下防止などの組合要求に対し、経営側は、1978年に、計画実施にあたって①余剰人員の整理解雇は行わない、②希望退職も募集しない、③だが、全員が新社屋で働けるという保障はない、④教育訓練はなるべく機会均等で行う等と回答している。この段階で、計画に対する労使間の基本的対立は既にある。配転をめぐる実際の争点は、誰がどのように選別されるか、教育訓練が均等に行われるかどうかにかじられていったものと思われる。経営側は移動については人事権の範囲であるとしながらも、大量配転であることを考慮に入れ、組合の要望を聞き入れて配転先希望アンケート調査を実施し、また、経営側の機構として人材活用委員会を設置し、関連職場間の調整をはかる努力も行っている。1979年10月以降、職場単位の交渉が本格化した。教育訓練は経営側の回答どおり全員に行われ、その過程で、教育を途中であきらめるなど労働者自身による選別が進んでいき、最終的に大きな摩擦なく大量配転が実施されることになった。

以上、要員と移動を中心に、機能レベルにおける労働者参加の実態をみてきた。これを要約すると次のようになる。

- (1)民間大企業部門において、要員、移動に関わる機能レベルでの労働者参加は、7、8割の企業で行われているとみてよい。移動については、移動範囲が広がるほど、また大規模になるほど労働組合の関与は深まる。ただ、労働組合の発言の程度は一様ではなく、労働協約上の文言でみても、ただ説明を受けるだけという消極派と自ら意見を述べる、協議するという積極派とに二分されるし、また事例研究によって消極派の組合が存在することも発見されている。
- (2)移動への発言は、応援と配転によって、また移動の範囲によって異なる。応援では、日常的に行われている職場内移動、課を越えない職場間移動については、労働組合は関与しないのが一般的だとみてよい。それは職場の長の責任において行われている。だが、それ以外の応援については、労働組合は、生産計画策定への関与も含め、必要性、規模、期間、人員などについて、事前協議を通じて積極的に発言している。その際、関連事業所、職場における労使間の話

し合いが重視されている事例が多い。人選については、個人人選に強い発言力を行使している組合、基準に関し発言している組合、全く関与しない組合と様々であるが、事例研究の結果では人選基準について何らかの発言を行い、具体的人選は職長などの職制に任せるというケースが多い。またここでも、経営側の説明を受けるにとどまるという弱い発言力しかもたない組合もあることは留意されてよい。

配転については、労働組合は、ほぼ同じ事項について、しかしより深く関与する。

- (3)要員への発言は、自動車産業などの機械産業では、移動の前提としての毎月の生産計画策定においては、経営側の提案をチェックするという組合が多い。他方、鉄鋼、化学といった装置産業における要員改訂は、慣行あるいは文書協定により、労働組合側の同意を必要とする。鉄鋼業に関する二つの詳細な研究によれば、要員合理化は事前協議を通じ、さらに影響を受ける職場の労働者たちの要望をとりいれながら、組合の同意を得ながら実施に移されている。要員についても労働組合は積極的に発言しているといつてよい。そして繰り返になるが、ここでも発言力の弱い大企業組合が存在する。
- (4)以上のことは、職場における柔軟性を確保するために、経営側は労働組合の発言をできる限り、取り入れようとしていることの表われだと見ることができる。フレキシビリティは労働組合の協力を前提としている。
- (5)組合の関与を認めることによって、組合側から協力が得られることは、言い換えれば、移動と要員をめぐる、労使間に大きな隔たりが基本的にはないということを意味する。労働組合は応援であれ、配転であれ、要員合理化であれ、それ自体に対し反対はしない。むしろ、それらを認めた上で、その結果個々の組合員に生じる悪影響を緩和しようというのが労働組合の基本的なスタンスである。(未完)