

## C 自動車の春季賃金交渉

——賃金配分決定を中心に——

畑 隆

### 目 次

- 第1節 課題の設定
- 第2節 C自動車の人事・賃金管理
  - (1) 管理者の賃金思想
  - (2) C自動車の賃金制度
- 第3節 C労組の賃金政策
  - (1) C労組の賃金思想
  - (2) 具体的諸政策
- 第4節 賃金交渉
  - (1) 交渉経過
  - (2) 交渉内容
    - (2)-1 賃金水準
    - (2)-2 賃金配分
- 第5節 小 括

## 第1節 課題の設定

本稿の課題は、1980年代におけるC自動車株式会社（1986年12月現在、資本金577億円、従業員数約42,900人、以下C社またはC自動車と呼ぶ）の春季賃金交渉を明らかにすることである。その場合、春季賃金交渉における賃上げ率と配分の決定を考察する。

初めに、このような課題の設定を行う理由を述べておきたい。これまで自動車産業の賃金決定機構は調査研究により明らかにされてきた。その代表的なものは、1959年調査（主査・隅谷三喜男）、76年調査（自動車班代表・山本潔）、77年調査（代表・都丸泰助）、78年調査（代表・小山陽一）、82年調査（代表・戸塚秀夫、兵藤釗）である。<sup>\*</sup>これらの研究は主として業界第1位のシェアを占めるB自動車と第2位のA自動車を対象としてきた。そのため、これまでの研究史では、下位グループに属する企業の賃金決定については解明されてこなかったと言える。だが、自動車産業の賃金決定機構をより包括的に理解するためには、下位グループの企業のその実態を視野に収める必要があると思われる。その下位グループの中でC自動車は戦後設立された企業であるが、急成長を遂げて現在業界第3位のシェアを有し、下位グループのトップに位置している。従業員数も業界第3位である。この比重からみて、本稿ではC自動車を対象に取り上げることとした。

ところで本稿では紙数の都合上、C自動車の春季賃金交渉にその対象を絞る。その際、賃上げ率の決定のみならず、その配分の決定をも取り扱う<sup>(1)</sup>こととし、むしろ配分決定の考察に重点がおかれる。それは次のような理由による。

近年、多くの企業によって、いわゆる「年功賃金の修正」が実践されつつ

---

1) 本文註に掲げた筆者の手稿「人事管理と賃金」は、80年代前半のA自動車の春季賃金交渉における配分交渉を分析している。

あり、職能給制度の下での能力主義的賃金配分が行われようとしている<sup>(2)</sup>。これは企業内における賃金配分の決定機構の大きな変貌を意味している。この状況においては、春季賃金交渉での配分問題の取り扱いが、能力主義的配分<sup>(3)</sup>を促進するものとなるか否かということも重要であろう。その点に、1980年代の春季賃金交渉における配分決定を考察する意味があると言える。

このような意味で本稿は上述の課題を解明しようとするのであるが、その際、経営側と労働組合側の双方が有する賃金思想との関連で、両者の賃金政策とその実践を考察しようとする方法を採用した。この方法を用いることによって、管理者の賃金思想に解消され得ない労働組合の賃金思想の存在が確認される。また交渉における両者の見解について、それが単なる交渉技術的な発言ではなく、賃金思想との関連を持ちながら賃金政策の実現をめざすものであることを、理解することにも役立つと思われる。さらに、本稿は上述の課題を解明することを通して、「公平観」をめぐる近年の主張<sup>(4)</sup>に対して

---

2) この約10年間におけるいわゆる「年功賃金の修正」の動向を指摘している文献として、日経連職務分析センター編『新職能資格制度』(1980年2月、日本経営者団体連盟弘報部)、楠田丘『新・終身雇用時代の人事・処遇・賃金』(1987年5月、社会経済国民会議)、産業労働調査所編『事例シリーズ4、賃金制度事例集』(1986年7月、産業労働調査所)などが挙げられる。

年功賃金、年功給、および職能給の定義については諸説があり、本稿ではこの諸説の詳細な検討は行わないが、これらの概念に関してひとまず次のように理解している。年功賃金とは、年齢および勤続年数と相当程度対応して上昇する賃金のことである。これに対し、年功給とは主として年齢・勤続年数・学歴・性別・「成績」によって決定される賃金であり、職能給とは主として職務遂行能力と「成績」によって決定される賃金である。

小池和男氏の用語法によって表現すれば、年功賃金は賃金の「上がり方」に注目して規定した概念であるが、年功給・職能給は「きめ方」に注目した概念であると筆者は考えている。そして本稿では、賃金の「きめ方」の領域を重視している。

3) 本稿で述べる「能力主義」の理念は、日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理—その理論と実践—』(1969年2月、日本経営者団体連盟弘報部)で唱えられた概念である。

4) 石田光男「賃金体系と労使関係—日本の条件—(上)(下)」(『日本労働協会雑誌』第315号・1985年8月、第316号・1985年9月)。

も若干言及するつもりなのだが、そのために本稿の対象から「公平観」を検出する際にも、賃金思想と政策の双方を見渡すことが有益であることがわかるであろう。

※. 本文中に述べた研究は、ここでは調査開始の年をもって呼称としている。それらによる主要な業績を掲げておく。A自動車に関する論文としては、隅谷三喜男「自動車」(大河内一男編『産業別賃金決定の機構』1965年, 日本労働協会, 所収), 山本潔『自動車産業の労資関係』(1981年5月, 東京大学出版会), 山本潔・上井喜彦・嵯峨一郎「自動車工業の労資関係—A自動車における「相互信賴的」労資関係—」(労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』1981年5月, 東京大学出版会, 所収)がある。B自動車に関する論文としては、野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者—労働者管理の構造と労働者像—』(1988年11月, 法律文化社), 小山陽一編『巨大企業体制と労働者—トヨタの事例—』(1985年2月, 御茶の水書房)がある。

82年調査はA自動車とB自動車の双方を対象としており、目下のところ最終段階にあるが、中間報告以外に次のような論文がすでに発表されている。上井喜彦「自動車産業における経営管理と組合規制—A社の事例—(上)(下)」(『社会科学論集』第65号・1988年11月, 第66・67合併号・1989年3月), 野村正實「自動車産業の労使関係—B車の事例研究—(I)(II)(III・完)」(『岡山大学経済学会雑誌』第20巻第2号・1988年8月, 第20巻第3号・1988年11月, 第20巻第4号・1989年2月), 田端博邦「職場組合組織の実態—自動車産業の一事例—」(『社会科学研究』第40巻第2号, 1988年8月), 拙稿「1980年代のA自動車の「労使関係」—84年一時金交渉における労使対立の様相—」(『山口経済学雑誌』第37巻第5・6号, 1988年9月)。このうちで賃金決定を扱ったものは、野村論文と拙稿である。なお筆者は、80年代におけるA自動車の賃金配分の決定機構を分析した論文「人事管理と賃金」を執筆終了しており発表する予定にある。(その中でA自動車に関するこれまでの研究の成果と課題を論じている。)

その他、神代和欣・永野仁「自動車産業—自動車メーカーと部品メーカーの事例—」(隅谷三喜男編『技術革新と労使関係』1985年2月, 日本労働協会, 所収)でも、A自動車の賃金決定が一部分析されている。なお、稲上毅「パイの増大と労働組合の対応—自動車A社」(日本労働協会編『80年代の労使関係』1984年7月, 日本労働協会, 所収)は、下位メーカーの「労使関係」を扱った研究であるが、賃金決定については考察されていない。

## 第2節 C自動車の人事・賃金管理

### (1) 管理者の賃金思想

まず初めに、C自動車の管理者は、どのような思想をもって、人事・賃金管理を行おうとしているのかを考察する。C社では、創業当初から比較的能力を重視していたとみられるが、1970年代以降をみるとその能力重視の傾向は強まっていると考えられる。

1954年4月、当時の創業経営者C社長は「わが社の人事方針」を発表している<sup>(5)</sup>。C社長はこの中で、「近代的な意味における従業員関係は、全従業員が「会社の人事の取扱は公正で信頼するに足る」と確信する時、初めてできるものである」と述べ、適正な給与の支給、適材適所の配置（実力や素質を伸ばせる職場や職種への配置）、昇進の道の解放（「勉強さえすれば、昇進の道はいくらでも開かれている」）等を列挙している。そして前年に導入され、現在のC社の賃金制度の原型となっている「職務職能給」について、「わが社の給与は、基本的には従業員個々人の労働（仕事＝責任）の評価によって定められており、併せて従業員的人間的属性（年齢、学歴、勤続年数、卒業年次）や生計費等の考慮の結果によって定められ、最後に勤務成績によって調整されている。」と語っている。

このC社長の言葉から、能力に応じた処遇の重視が読み取れるが、他方で賃金決定要素として、年齢、学歴、勤続年数も考慮することが言われていることに注意したい。

次に、C社の社史『C自動車の歩み（1948-1975）』（1975年11月）では、C社の賃金についての基本的考え方として、「1. 能力を十分に発揮し、創造的な活動をした者が報われる体系、2. 一流の賃金水準、3. 能力本位の体系と

---

5) C自動車株式会社編『C自動車の歩み（1948—1975）』（同社刊、1975年11月）p. 90-92。

配分, 4. 属人要素を排し, 仕事や能力に応じた給与, 5. 年功方式, トータル給与, 6. 永年保障, など」を挙げている<sup>(6)</sup>。ここでは, C社長の前掲の発言とは異なり, 属人的要素の排除がはっきりと言われている。

この変化の理由を知るためには, C社の現行の評価制度が1972年の改訂により成立していることに注目する必要がある。この時のねらいは「年功から能力への転換を図るためのものであった」と言われている<sup>(7)</sup>。この際, 評定のウェイトをより能力中心に傾斜させているのである。このことから, C社の人事・賃金管理の基本理念は, 1970年代にはいわゆる能力主義に転換していたものとみれる。1980年代においても, この能力主義の理念の下に人事・賃金決定を行おうとしており, 総務部労政課長はその理念を「個人の自発的意欲を尊重し, 「能ある鷹は爪を出せ」というふうに, 個人の能力を発揮させ, 個性を顕在化させる」という考え方であると述べている<sup>(8)</sup>。

## (2) C自動車の賃金制度

それでは次に, C自動車の賃金制度を考察しよう<sup>(9)</sup>。まず賃金体系からみておけば, 第1表の通りである。基準内賃金は, 本給, 業績加給, 号級加給, 皆勤手当から構成されている。本給は, 第2表に示されているような各個人の格付けを表す「等級」に応じて支払われる。業績加給は, 本給額に一定比率(入社1年未満者は0.20, それ以外の者は0.25, 80年代を通して一定

6) 前掲『C自動車の歩み(1948-1975)』P. 94。

7) 岩本邦雄「シリーズ 能力処遇時代の新人事・賃金制度設計事例, 報告12. C自動車「人間尊重」を資格・評価・給与制度に具現化」(『賃金実務』1986年12月1日) P. 38。

8) 前掲・岩本論文, P. 32。

9) この節は, 前掲・岩本論文, 全C自動車労働組合連合会・C自動車労働組合『C自動車労組』第428号(1988年4月15日)および聞き取り調査結果による。なお, C社の賃金体系の基本的骨格は, 1953年に人事院からC社に迎えられた弥富賢之氏により作られた。弥富氏の賃金理論はC社の現在の賃金制度を理解する上で役立つので, さしあたり弥富賢之『合理的賃金の決め方』(1969年10月, ダイヤモンド社), 同『正しい賃金の決め方』(1989年2月, 日本経営合理化協会出版局)を参照されたい。

第 1 表 C 自動車の賃金体系 (1988年)

賃金項目	平均金額(円)	構成比 (%)
本給	124,355	57.0
業績加給	30,817	14.1
号級加給	58,640	26.9
皆勤手当	4,490	2.0
小計	218,302	100.0
家族手当	10,398	3.7
住宅手当	6,542	2.3
超過勤務手当	27,252	9.6
深夜休出手当	8,453	3.0
交替手当	9,760	3.5
食事補助手当	1,008	0.4
単身赴任手当	495	0.2
その他	344	0.1
小計	64,252	22.8
合計	282,554	100.0

(a) 本給表

等級	区分	本給額(円)
I	B	96,400
	B	104,800
III	A	113,900
	B	125,100
IV	A	134,600
	B	146,300
V	A	159,500
	B	175,700

(b) 昇給号数

等級	昇給号数	調整昇給号数
I	7号	
II	9号	
III	12号	ただし353号をこえる場合は6号
IV	16号	ただし357号をこえる場合は6号
V	21号	ただし393号をこえる場合は5号, 413号をこえる場合は1号

資料; (i) 全日本自動車産業労働組合総連合会『賃金労働条件調査資料』第3分冊, 賃金関係, 製造・部品部門 (同組合刊, 1988年12月) 10頁。  
 (ii) 全C自動車労働組合連合会・C自動車労働組合『C自動車労組』第428号 (1988年4月15日)。  
 (iii) C自動車労働組合『第29回定期大会議案書』(1987年7月) 18頁。

注; 表中の「基準内賃金」はC社で定義されている内容の用語であり, (i)で用いられている用語とは相違している。この表では(i)の数値から, C社で言う「基準内賃金」の額と構成比を算出した。

第2表 等級説明書

等級	定 義	代表職位
I	細部的指示もしくは定められた手続にしたがい日常の定型的・繰返しの・見習的・補助的な事務又は作業を行う職位。	初級係員
II	1. 事務・技術・研究部門において、業務の処理方法について指示を受け定められた手続にしたがい普通程度の知識と経験にもとづいて日常の業務を行う職位。 2. 作業部門において普通程度の熟練と技能にもとづいて日常の作業を行う職位。	中級係員
III	1. 事務・技術・研究部門において業務の方針ならびに処理方法の要点について指示を受け普通程度の創意と判断にもとづいて業務の計画・調整・対人折衝もしくは比較的複雑な業務を単独又は補助者を指導しながら行う職位。 2. 定型的繰返しもしくは作業的業務を遂行する部門の班長として業務の指導・調整を行い、当該業務について係長を補佐する職位。 3. 作業部門において比較的高度の熟練と技能にもとづいて特殊分野の作業を行う職位。	上級係員
IV	1. 事務・技術・研究部門において業務の方針については指示を受けるがその処理方法については方針と異なる場合を除いて指示を受けることはほとんどなく、経験にもとづく判断と創意により業務の計画調整対人折衝もしくは複雑な業務を単独又は補助者を指導しながら行う職位。 2. 仕上作業もしくは型製作等熟練的・技能的業務を遂行する部門の班長として業務の指導・調整を行い当該業務について係長を補佐する職位。 3. 高度の熟練と技能にもとづき特殊分野の作業を行う職位。	班 長
V	1. 一般的な監督の下に分掌規程に定められた範囲の業務について係業務運営の具体的計画をたて、その遂行に当ると共に部下を指導・監督して日常の業務遂行について実質的な責任を有する職位。 2. 課長のスタッフもしくは部に所属する専門スタッフの補助者として単独もしくは下級者を指導しながら複雑な専門的事項について、調査・研究・立案・調整等を行う職位。 3. 特に高度な熟練と技能にもとづいて特殊分野の作業を行う職位。	係 長

資料；C自動車労働組合教育局編『第25期版 組合手帳』（同組合刊，1986年9月）



比率) を掛けた額である。号級加給は、個人別持ち号数に1号当りの金額(1988年は350円、前年より10円引上げ) を掛けて決められる。

本給には主としてB本給とA本給とがあり、そのうちB本給が基本である。A本給には上位等級A本給と当該等級A本給とがある。前者は、勤続等の要件が不足するため上位等級へ位置づけるには早過ぎるが、現等級の標準を超える能力・実績をもっている場合に適用される。後者は、能力・実績等からみて当該等級の標準に達しない場合に適用される。

次に、昇給制度についてふれば、C社ではまず「昇格」と「昇給」が区別されている。「昇格」は等級のランクアップであり、それに伴って本給も増額する。昇格は数年間の勤務評定の結果により決定される。自動昇格の制度も存在し、88年の場合、その年齢はⅠ等級からⅡ等級へは満23歳、Ⅱ等級からⅢ等級へは満33歳である。Ⅲ等級からⅣ等級ⅣA本給への自動昇格は条件付であり、その条件は満44歳以上・勤続15年以上などである。

「昇給」は号数の増加であり、これにより号級加給が増額される。昇給は1年間の勤務評定の結果に基づく。また「中折れ」の制度が設けられており、各等級の一定の号数に達すると、昇給号数が減少するようになっている。88年では、勤務評定が標準の場合の昇給号数は第1表に掲げられた通りであり、「調整昇給号数」の欄が中折れの場合である。

C社の「定期昇給」は、昇格と昇給とをともに含んでいる。つまり、等級が上がって賃金が増える場合と、同じ等級にいても号数の上乘せにより賃金が増える場合とを「定昇」に含めている。

C社では、前述の社史によれば、職能給への指向を強めようとしてきたとされている。このことを反映して、C社の80年代の賃金制度は、本給(および業績加給)をみると、制度としては職務遂行能力に応じた賃金を支払うことが可能なものとなっている。また、C社の労政課は前述のような人事管理の理念に従って、能力主義的な運用をめざしている。但し能力主義的な賃金決定が実現されうるか否かは、制度の運用過程の実態にかかっている。

### 第3節 C労組の賃金政策

それでは、賃金決定に関与するもう一つの主体であるC自動車労働組合(1986年12月現在、組合員数40,587名、以下C労組と呼ぶ)は、1980年代にどのような政策をもって賃金決定に臨んでいるであろうか。主にC労組中央執行委員会『私たちの賃金政策』(1982年1月)により、まずC労組の賃金思想を検討し、それがC労組の賃金政策にいかに関体化されているかを考察しよう<sup>(10)</sup>。

#### (1) C労組の賃金思想

C労組はまず、賃金を「労働力の再生産費」すなわち生活費であると把握している。労働者は労働力を売って生活しており、賃金はその「労働力の対価」であって、それにより衣食住という最低限必要な生活費や文化・教養費・子供の養育費などがまかなわれなくてはならないと考えている。この見方が、生活給を重視するという賃金思想を形成している。

他方、賃金は「労働」の対価でもあり、労働態様や労働負荷と密接であるとするともに、同一労働・同一賃金を原則とするとしている。ここで言う同一労働・同一賃金とは、職種が広範囲にあることから、職種の変更も多いことを考慮して、広義で捉えられている。さらに、賃金の社会性を考え、高齢化・高学歴化・技術革新などの社会の変化を認識しなければいけないとみている。

しかし、ここに述べた見方の中で、C労組は第一に賃金を生活費と考えて、生活給思想を中心に据えていることは強調されてよい。次の引用はそのことを示している。「生活費が満たされていない現状では、個別の家族構成、年

10) この節は主として、本文中にも掲げた資料であるC自動車労働組合中央執行委員会『私たちの賃金政策』(1982年1月25日)による。引用文献の指摘がない場合の出典は、この文書である。

令等による相違を考慮して、生活給を重視しつつ、同一労働・同一賃金の観点も加えることとします。」

さらにC労組は「賃金を生活費としてとらえる立場から、文化的にしてゆとりのある生活を、標準世帯において実現する賃金水準が確保されなければならないと考えます」という論理を展開している。またこの水準は、現在の発展した経済水準からみても「労働者が当然求めてもよい生活水準」であると言っている。

このC労組の賃金思想は、戦後直後の電産型賃金体系に具体化された生活給思想について氏原正治郎氏が指摘した<sup>(11)</sup>のと同じように、マルクスの賃金理論の影響をうけつつもそれとは若干異なり、労働力の価値の規定が政策目標化しているという特徴を帯びている。ともあれ生活給思想が、1980年代における自動車産業の一労働組合の有する賃金思想の中で、中心的な位置を占めていることは注目されてよい。

この生活給を重視する観念は、賃金配分に対する考え方にも影響している。そのことは「当面個別における生活給を満足する配分を重視します」と言われていることからわかる。その点を考察するために、まずC労組の考える賃金配分の基準についてみてみれば、次の三項目が挙げられている。

「イ. 労働および生活の上で納得のいかなる格差が生じないこと

ロ. 賃金決定基準が明確であること

ハ. 賃金体系そのものが簡明でわかりやすいこと」

各個人の賃金額に直接関連するという意味で重要なのは、(イ)の基準であろう。そこでC労組が「納得のいかなる格差」についてどのように考えているかを検討しておくこととする。

まず注目されるのは、能力給に対する批判的な姿勢である。生活給が充実

11) 氏原正治郎「賃金支払い方法」(大河内一男・吾妻光俊編『労働事典』1965年5月、青林書院新社) P. 168-170。氏原正治郎「賃金体系の一考察—生活給と能率給—」(同著『日本労働問題研究』1966年11月、東京大学出版会、所収)。

しない段階で能力給的な格差を付けることには次のように反対している。

「生活給基盤（標準世帯の生活）が確立される賃金水準以上の部分に対して、初めて加給的に能力給を導入しうるものと考えます。したがって、生活給を満たしていない現在の賃金水準で能力給を導入することに対しては、賃金水準の低い段階で労働者相互の格差を広げるものであり、反対しなければなりません。」ここで言う「能力給」とは、この文書の他の叙述から、「職能給」を含んだ概念であると判断できる。C労組は自らの賃金闘争について、「会社の目指す能力給・職務給に対して、組合が生活給を基盤に」対処してきたとの認識も有している<sup>(12)</sup>。これらのことからC労組は、現行のC社の賃金制度の運用により能力別格差すなわち職務遂行能力による賃金格差が生じること、換言すれば能力主義的賃金配分が行われることに批判的であると解釈できる。

前に触れた電産型賃金体系では、組合の要求案の中に「能力給」が含まれていた。また「最低保証賃金」の内容として、「生活保証給」だけでなく「能力給」も入っていた<sup>(13)</sup>。このことからするとC労組は、当時の日本電気産業労働組合協議会よりも一層「能力給」に批判的であるように見える。

またC労組は勤務評定に対しても、明確に反対とは言い切っていないものの、警戒的である。このことは次の一節から読み取れる。「勤務評定は、単に賃金格差を職場にもたらすものであったり、その評価のあり方が働く者として公平を欠くものであれば、この点についても取組みを強化させなければなりません。」

12) C自動車労働組合中央執行委員会編『役員研修講座 私たちの組合活動』（1979年9月、同労組刊）P.19。

13) 加藤尚文『事例を中心とした戦後の賃金』（1967年11月、技報堂）P. 119-120、および氏原正治郎「いわゆる「賃金体系」について—「電産型賃金」の歴史的意義—」（同著前掲『日本労働問題研究』所収）、河西宏祐「電産型賃金の形成過程—田中正夫氏（元電産協賃金専門委員）聞き取り記録—（Ⅰ）（Ⅱ）」（『日本労働協会雑誌』第267号、第268号）を参照のこと。

このようにC労組はその賃金思想の中心に生活給思想を有しており、個別の年齢や家族構成等に対応して生活給を充足するような賃金水準と賃金配分を実現することをめざしている。生活給を充足していない段階で能力別格差が生じることに反対する姿勢を示しており、勤務評定格差にも警戒的な態度をとっている。

付言すれば、C労組は、賃金要求は労働者の権利であるという自覚を強く持っている。この意識は次の文章に端的に表現されている。「賃金は、毎月働いた労働に対して支払われるものですから、決して「もらう」ものではありません。私たちが働くことによってだけ、会社は利益を上げることができるのです。自分たちで生み出した利潤を支払わせるのは、労働者の持つ権利です<sup>(14)</sup>。」この意識が、C労組の賃上げ闘争の根底に存在していることは注目される。

## (2) 具体的諸政策

それでは、1980年代初頭のC社の賃金について、C労組がその問題をどのように受けとめ、解決のためのいかなる方針を打ち出しているのか、検討しておく。ひとまず賃金水準と配分の主要な課題に限定して列挙する。なお、諸々の事実認識はC労組によるものである。

### a. 賃金水準

春闘相場全体が低下する中で、世間相場をしのぐ高位水準を獲得してきたにもかかわらず、C社の賃金水準は相対的に優位性が失われてきている。これはC社では、昇格原資が定期昇給の中に含まれていることによる。定昇率が大きいことが、ベースアップ率の相対的低下をもたらし、ポイント賃金

14) C自動車労働組合教育局・情宣局編『HONDA UNION SEMINAR—あなたがリーダー—』(同組合刊, 1987年9月1日) P.9。また、同じく新人組合員向けのパンフレットであるC自動車労働組合教育局・文体局編『FACE—OUR FANTASTIC UNION—』(同労組刊, 1987年10月)には、次の一節がある。「自分で働いた分は賃金として会社に支払わせる。だから、もらうわけじゃない。賃金ということばは、働く人の誇りも表しているんです。」(p.4)。

(個別年令賃金)の低下につながっている。

これに対し、社会全体の水準引上げに努めるとともに、C社が相対的に高位水準になることをめざす。そのために、ベアの引上げに取組み、ポイント賃金の引上げを実現する。

#### b. 賃金配分

現在の本給の等級配分は上位等級に厚く、能力給的色彩が強い職務職能給体系となっている。言い換えれば、C労組の求める生活給に見合った賃金配分の観点から見ると、中位等級には薄い配分になっている。号級加給も、中位等級の勾配は必要生計費の上昇の勾配に追いついていない。中折れ点の賃金水準も、個別年令の生活給を充足していない。現行の4等級中折れ点の水準は社会的・相対的に優位性が薄らいできているなどの問題がある。

組合が達成したⅠ—Ⅱ、Ⅱ—Ⅲの完全自動昇格およびⅢ—Ⅳ(ⅣA)の条件付自動昇格の制度化は、中途採用者の格付けと水準引上げに役立っている。中途採用者の賃金は29歳以前の若年層では高卒定期入社者と大差はない。だが、Ⅲ—Ⅳ(ⅣA)については、年令が満45歳など諸条件が厳しい。また勤務評定については、標準昇給に対して成績差による評定幅が大きい。入社以降の評定の実績が蓄積されて、号級加給や等級格付の差となり、同一年令の賃金格差が大きいという問題もある。

これに対し、より生活給的等級配分をめざす。すなわち、それぞれの等級の水準が個別年令の生活給の水準に見合った配分をめざす。第1に、従来の個別年令の賃金格差縮小の方針を受け継ぎ、Ⅰ—Ⅴ等級間差を引き続き縮小させる取組みを行う。第2に、Ⅲ—Ⅳ(ⅣA)の自動昇格の条件緩和等、自動昇格制度の見直しに取組む。第3に、Ⅲ、Ⅳ等級の中折れ号数の見直しを図る。第4に、より安定した「公平な」賃金を求め、勤務評定格差の縮小に取組む。第5に、中途採用者の賃金が5年程度で標準者ラインに近づくように格付けの明確化に取組む。

(このうち第4、第5の課題は春季賃金交渉と直接関連しないが、参考までに記述しておいた。なおこの諸課題は、1982年作成の文書に掲げられている

ものなので、Ⅳ等級ⅣA本給の条件付自動昇格が実現されたことを前提に叙述されていることに注意されたい。)

## 第4節 賃金交渉

それでは、C社の春季賃金交渉において、賃金水準と賃金配分がどのように決定されるのかを考察しよう。初めに交渉の経過を考察し、次に交渉の内容を分析することにする。

### (1) 交渉経過

賃金交渉は、労働組合による要求書の提出により開始される。そこで、C労組側の春闘の取組みに焦点をあわせることにしたい。一例として、1985年の交渉経過を取り上げれば第3表の通りである。

このC労組の取組みで注目しておきたいのは、C労組がスト権の行使をも辞さぬ決意をもって交渉に臨んでいることである。そのことが、組合員に配られる機関誌にも述べられている。スト権確立ならびに争議行為に関するすべての権限は、C労組賃闘委員会に委任されている。

次に、配分の要求内容も組合員に知らされ、しかも要求案に基づいた場合に、勤務評定が標準的な場合の各個人の賃上げ額がわかるようになっていることである。このことは、80年代前半のA自動車労働組合が春季賃金交渉で職場に知らせる要求案が、各個人の賃上げ額がわからないものであったことと比較した場合、C労組の交渉方式の特徴であると指摘できる。

### (2) 交渉内容

次に、交渉の内容について考察する<sup>(15)</sup>。以下の叙述の理解のために、あらかじめ平均および等級別の賃金水準の実態を掲げておくと、第4表の通りである。

第3表 C労組の春季賃金闘争の経過 (1985年)

上部団体・本部	支部・職場
84.12.5-6 第6回中央執行委員会 (85春闘粗議論)	
12.17-18 第7回中央執行委員会 (85春闘骨子議論)	
85.1.16-17 第8回中央執行委員会 (85春闘方針確認)	
1.23-24 第9回中央執行委員会 (85春闘要求案・詳細検討)	
1.28 『85春闘学習会討議資料』(85春闘パンフ)発行 第10回中央執行委員会	1.28-2.7 職場懇談会 (春闘パンフ学習会)
1.28-29 第2回専従者会議 (85春闘を臨むに当たって)	
2.2-8 第11回中央執行委員会 (85春闘要求案・文章確認)	
2.10 自動車総連・春闘ゼミナールに参加 (24名)	
2.11 全C労連第42回中央委員会 (要求基準の決定) 第12回中央執行委員会	
2.13-14 第13回中央執行委員会 (Ⅲ-ⅣAに関する統一見解まとめ)	
2.25 85春闘方針案提示 (『C労働組合機関紙』第357号)	
2.25-26 第5回書記長会議 (85春闘分会体制確認)	2.26 職場懇談会・職場討議 (春闘方針案の議論)
3.9 第1回賃金闘争委員会 (要求団交のもち方)	
3.10-11 第14回中央執行委員会 (中央委員会実施要領確認)	
3.10 第131回中央委員会 (85春闘方針決定)	
3.11 第1回団体交渉 (要求団交, 要求書提出)	3.11 決起集会
3.12 拡大事務折衝	3.12 職討・報告集会 (要求団交報告)
3.14 第15回中央執行委員会 第2回賃金闘争委員会 (質問団交のもち方)	
3.15 第2回団体交渉 (会社質問団交)	3.15 決起集会
3.20 拡大事務折衝	3.18 職討・報告集会 (会社質問団交報告)
3.22 85賃闘連絡会「闘う85賃上げ実現総決起集会」 に参加 (役員10名)	
3.24 第16回中央執行委員会 第3回賃金闘争委員会 (主張団交のもち方)	3.23-31 各地区・各分会決起ボーリング大会



上 部 団 体 ・ 本 部		支 部 ・ 職 場	
3.25	第3回専従者会議（春闘交渉分会体制の確認、 主張団交に臨むに当たって）	3.25	決起集会
	第3回団体交渉 （組合主張団交、労連統一交渉日）	3.26	職討・報告集会（組合主張団交報告）
4.4	第4回団体交渉 （組合再主張団交、労連統一交渉日）	4.4	決起集会
	団結ワッペン着用を通告		
4.3-4	第17回中央執行委員会 第4回賃金闘争委員会（再主張団交のもち方）		
4.5	拡大事務折衝	4.5	職討・報告集会 （組合再主張団交報告）
4.8-9	三役折衝、トップ折衝 第18回中央執行委員会	4.8-	団結ワッペン着用
		4.8-9	職討・報告集会（折衝経過報告）
4.10未明	会社は最終的解答への考え方を提示		
4.10	第5回団体交渉 （回答団交、会社は回答を提示）	4.10-12	職討・報告集会（回答団交報告）
4.8-10	第5回賃金闘争委員会（回答内容分析ほか）		
4.12	全C労連各単組の回答出揃う		
4.19	妥結提案（『85春闘速報』第10号）	4.19	職場討議（妥結提案の議論）……推定
4.27	第19回中央執行委員会 （中央委員会実施要領確認）		
4.27-28	第6回中央執行委員会（賃金協定書内容確認）		
4.28	第132回中央委員会（85春闘妥結決定）		
4.29	第6回団体交渉（妥結・調印、「協定書」締結）		

資料；C自動車労働組合賃金闘争委員会『春闘速報』速報第474号  
（1985年4月19日）。

C自動車労働組合『第27回定期大会議案書』（1985年8月3日）。

第4表 C自動車の賃金水準

等級	I	II	III	IV	V	平均
人数	2,589	10,740	15,299	9,737	1,879	40,244人
年齢	21.1	25.7	32.9	41.7	45.1	32.9才
勤続	2.2	5.7	10.9	19.7	23.8	11.7年
号数	37.2	75.9	159.5	290.4	375.9	171.1号
基準内賃金	137,898	162,648	218,269	288,261	355,154	221,580円
月度賃金	138,427	168,741	237,349	316,984	384,837	238,830円

資料；C自動車労働組合中央執行委員会『学習会討議資料』第450号(1989年1月16日)。

注；・1988年12月1日現在、組合員(組休組も含む)、平均扶養1.4人

・基準内賃金=本給+業績加給+号給加給+皆勤手当

・月度賃金=基準内賃金+家族手当+住宅手当

## (2) - 1 賃金水準

80年代のC社の賃金交渉では、賃金水準に関わる論点としては、平均賃金引上げ率、賃上げ額の中のベアの比率、標準者労働者賃金、初任給といった点が挙げられている。ここでは、賃上げ率をめぐる組合側と経営側との主張の相違を考察する。

15) この第4節(2)の叙述は、次の資料による。

全C自動車労働組合連合会・C自動車労働組合『C自動車労組』第268号(1980年3月3日)、第304号(1982年3月1日)、第321号(1983年2月28日)、第339号(1984年3月1日)、第357号(1985年2月25日)、第382号(1986年2月24日)、第385号(1986年4月18日)、第404号(1987年2月23日)、第407号(1987年4月20日)、第425号(1988年2月22日)、第428号(1988年4月15日)、第453号(1989年2月13日)、第456号(1989年4月14日)。

C自動車労働組合賃金闘争委員会『春闘速報』速報第326号(1980年4月25日)、速報第351号(1981年4月21日)、速報第391号(1982年4月19日)、速報第418号(1983年4月25日)、速報第452号(1984年4月23日)、速報第474号(1985年4月19日)。

C自動車労働組合中央執行委員会『学習会討議資料』(1981年2月2日)、(1982年2月1日)、(1983年1月31日)、(1984年1月30日)、(1985年1月28日)、(1986年1月27日)、(1987年2月2日)、(1988年1月25日)、(1989年1月16日)。

C自動車労働組合『定期大会議案書』(各年版)

16) 前掲・石田論文(下), p. 42。

## [論点. 賃上げ率]

交渉過程でC労組が、賃上げ要求の根拠として述べている事項は、第一に生活実態である。80年代初頭の物価上昇や税負担増などから組合員の生活は苦しくなっているという事実が取り上げられている。現状の賃金水準はC労組のめざす生活水準とは程遠く、「豊かさの中の貧困」と言える状態にあると認識し、実質生活の回復と向上を図ることがめざされている。先程C労組は、賃金を「労働力」の対価」と把握し生活費とみていることを指摘したが、生活実態の強調はこの観念と関連するものであり、C労組の生活給思想の直接的な表明であると考えられる。

他方で第二に、労働実態である。日常の密度の高い労働に従事していることが、企業基盤を支えていると主張されている。諸々の協力要請に応じて企業基盤を支えてきた組合員の労働に対して「正当な評価」をすべきであると言われている。「高能率・高賃金」の要求も行われている。この主張は、C労組が賃金を「労働」の対価」とも考えていることと対応する。

「開発部門における月間残業時間の増加や休日買上げ、製作所・E G部門における海外への長期滞在や新機種立上りに伴う部門別三交替や休日買上げ、工事に伴う休日出勤や残業、また営業部門におけるシェア拡大や展示会開催にあわせた休日出勤や残業及び出向や派遣など、我々は個人生活を犠牲にしてまで種々の協力要請に応じてきた。会社はこれらの実績に対し正当な評価をすべきである。」そして、「職場の汗と努力とに満額の回答で報いよ」とC労組は主張している。

組合が組合員の意欲について強調するのも、生活・労働実態に応えることが働く意欲に通じるという文脈においてであると考えられる。C自動車に働く者にふさわしい賃金が今後の活力維持に不可欠だと主張し、社会性だけで決定されるなら職場の納得はないとも言っている。このようにC労組は、賃上げ率に関しては、賃金と生活費とを関連させた生活給的観点と、賃金と労働とを関連させた「高能率・高賃金」的観点との双方から主張している。

これに対して経営側は、競争力的観点から、厳しい企業環境における競争

力確保の必要性を強調している。急激な円高の際には、輸出比率の高いC社は影響が特に大きいことを指摘して、「競争力確保の観点から、社会水準や同業他社の動向を抜きにして対応することはできない。」と語る。経営側の認識としては、競争力や収益性は上位他社と差があるというものである。

「賃金決定は、企業の実力や生産性との関連から考えるべきだ。」と経営側が言うときには、この企業間競争における競争力の確保を念頭においていると言えよう。

組合側は、この経営側の主張に対して、上記の第2の観点からこう反論している。「職場の活力、働く者の意欲が真の競争力につながっている。職場は従来の子を超え協力してきた。情勢の厳しさだけで賃金抑制を求めるのでは、職場の理解は得られない。」しかし経営側は、「職場の協力、努力は十分認識して」いると答えつつも、基本的主張は変えていない。

妥結結果をしてみると、第5表のように、この80年代、組合の要求した賃上げ率は達成されていない。83年以降、組合側の取組みに対応して、ベアの比率の引上げがなされてきているとはいえ、賃上げ率の状態からすると、経営側の賃金抑制政策は効を奏しているように見える。

なお、ここでC社のモデル賃金の特徴をみておこう。入手可能な資料により各社のモデル賃金を第1図に掲げてあるが、C社が理論モデルであるのに対して他社は実在者モデルである場合があり、厳密な比較はできないため、概略的な傾向を把握するにとどめたい。80年代後半、C社の賃金は25歳と30歳で上位グループとの格差が縮小してきていると読める。また、35歳ではB社の水準をも超えるようになっている。但し、このモデル賃金の引上げは、経営側と組合側の政策が一致していた可能性があることに注意したい。

## (2) - 2 賃金配分

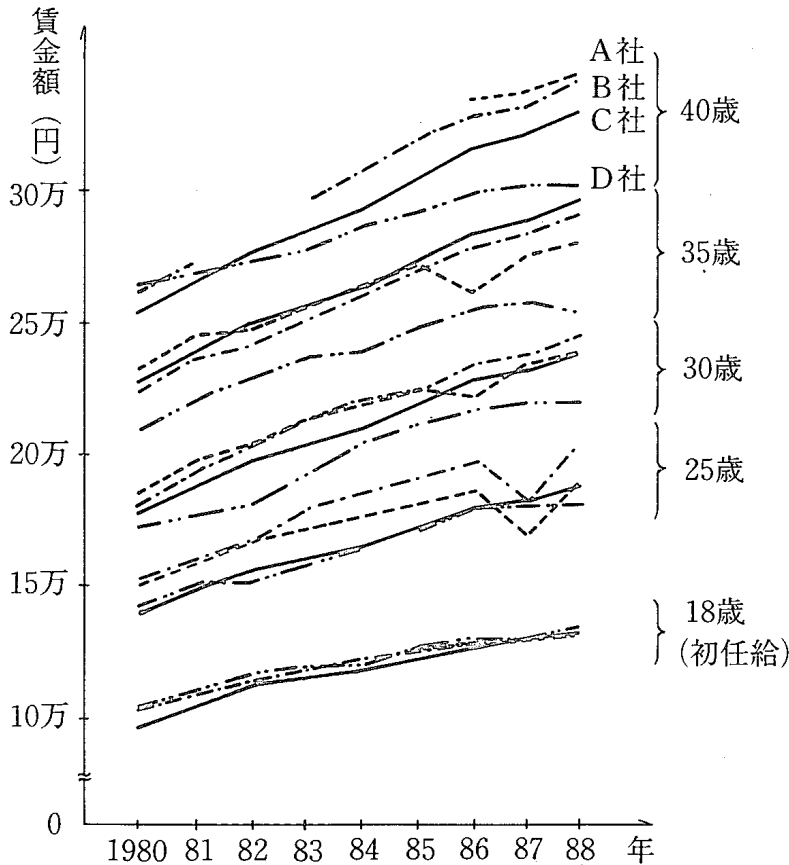
次に、賃金配分について考察しよう。配分の領域では、組合側は生活給的観点から発言し、賃金と労働（または職務遂行能力）を関連させた主張はしていない。C労組の生活給思想が、賃金水準の領域以上に全面に押し出されていると言える。これに対し経営側は、能力主義的観点から立論している。主要な論点は、等級間格差の縮小、中折れ是正、自動昇格制度、家族手当で

第5表 賃上げ率の推移

項目 年度	要 求		妥 結	
	金 額	率	金 額	率
1980	13,000円	8.0% (定昇+ベア)	12,000円	7.58% (定昇+ベア)
81	17,000	10.3 (同 上)	13,700 +α(40)	8.34 (同 上) +0.02
82	15,500	9.0 (同 上)	13,500	7.85 (同 上)
83	12,500	7.0 (ベア5.0%)	9,600	5.39 (ベア3.08%)
84	11,000	6.0 (ベア4.0)	10,000	5.43 (ベア3.25)
85	13,700	7.0 (ベア5.0)	11,500	5.87 (ベア3.87)
86	14,500	7.0 (ベア5.0)	10,600	5.11 (ベア3.11)
87	11,000	5.0 (ベア3.0)	7,900	3.64 (ベア1.64)
88	13,780	6.0 (ベア4.0)	10,500	4.62 (ベア2.62)
89	16,700	7.0 (ベア5.0)	12,800	5.36 (ベア3.36)

資料；全C自動車労働組合連合会・C自動車労働組合『C自動車労組』（春闘  
職場討議資料）各号、  
C自動車労働組合賃金闘争委員会『春闘速報』各号、  
および聞き取り調査により作成。

第1図 自動車各社のモデル賃金



資料；全日本自動車産業  
労働組合総連合会  
『賃金労働条件調査  
資料』（同組合刊、  
各年版）  
注；高校卒・男子・現業  
職の基準内賃金で  
ある。

ある。各論点について、交渉過程での双方の主張がどのようなものであるかを検討し、交渉結果が有する意味について考察を加えよう。

#### [論点1. 本給の等級間比率]

聞き取りによれば、本給の等級間比率の縮小については、組合側が要求してきており、経営側は反対である。組合は賃金格差縮小をめざして等級間格差縮小に取り組んでいる。80年交渉の前段では「毎年の賃上げ要求で、等級間格差縮小[中略]に取り組んだが、労使間の考え方にひらきがあり、実現に至っていない。」と言われていた。

だがこの等級間比率は、85年までに第6表のように縮小をみた。組合の主張の実現と評価できよう。V等級は係長、IV等級は班長であり、この両等級は職務遂行能力が高いと位置づけられているが、この両等級の数値が低下し、特にV等級の数値の低下が大きいことは、職務遂行能力による賃金格差が縮小していることを示しているものと思われる。

#### [論点2. 中折れ制度]

中折れ制度の対象者は中高年層である。Ⅲ—V等級とも、だいたい40代の半ばから後半にかけての年齢で、中折れにかかると推測される。この中折れについても、組合はその改善に取り組んできた。組合は、中折れは労働意欲の喪失につながるため、むしろない方が望ましいと考えている。その観点から、当面の改善方向として掲げてきた内容は、中折れの時点を遅くすることと、中折れ後のカーブをゆるやかにすることである。この中折れの改善について、聞き取りによれば、経営側はやはり反対である。

交渉中の双方の主張を振り返ると、82年交渉では「中折れによって働きがいや意欲を失うことは、個人にとっても会社にとってもマイナスであり、ぜひ改善すべきだ。」と組合側は主張した。85年交渉でも組合側は「中折れは職場の活性を奪っている。[中略]職場の意欲高揚のための中折れの是正を。」と述べた。これに対して経営側は「中折れは、その等級の到達点、本来、昇給ゼ

第6表 本給の等級間比率

年度 \ 等級	I	II	III	IV	V
1973	100	112	133	159	VI A 207 V 193
74	100	112	135	164	200
75	100	112	135	163	200
76	100	112	135	163	199
77	100	112	135	162	200
78	100	112	135	162	200
79	100	112	134	162	199
80	100	112	133	161	197
81	100	112	132	158	194
82	100	112	133	159	192
83	100	112	134	158	191
84	100	112	134	158	190
85	100	109	130	152	182
86	100	109	130	152	182
87	100	109	130	152	182
88	100	109	130	152	182
89	100	109	130	152	182

資料；C自動車労働組合中央執行委員会『春闘学習会討議資料』各号。  
 全C自動車労働組合連合会・C自動車労働組合『C自動車労組』  
 (春闘職場討議資料)各号。  
 C自動車労働組合「年度別賃金項目推移」(同組合『88春闘資料』  
 1988年、所収)。

口で良い。[中略]制度改善には前向きに検討するが、中折れの是正は応えにくい。」として、改善に難渋を示している。89年交渉でIV、V等級の中折れ是正が組合から主張された時には、組合の文書では「[生活給確保]の観点では労使の考え方に隔たりがあったが、「職場の活力阻害」などの主張に理解が示され」と言われている。

このやりとりからも、経営側は中折れ是正には基本的に反対であることがわかる。特に、生活給的観点からの組合側の主張には、納得していないと考

第7表 制度改訂の内容

	内 容
80	<ul style="list-style-type: none"> <li>・等級間格差縮小の本給設定 (第6表参照)</li> <li>・Ⅲ等級中折れ是正; 中折点の48号引上げ 353号へ</li> </ul>
81	<ul style="list-style-type: none"> <li>・等級間格差縮小の本給設定</li> <li>・Ⅳ等級中折れ是正; 1次中折れ点の19号引上げ 320号へ 2次中折れ点の19号引上げ 340号へ</li> <li>・Ⅳ等級ⅣA本給への条件付自動昇格制度化</li> <li>・家族手当改訂; 第1扶養3,000円引上げ 9,000円へ 支給対象者の拡大 (同居し実質的に扶養している配偶者の父母)</li> <li>・最低保障賃金格付け変更; 25歳Ⅰ-61号起点→25歳Ⅰ-66号起点</li> </ul>
82	<ul style="list-style-type: none"> <li>・等級間格差縮小の本給設定</li> <li>・Ⅳ等級中折れ是正; 1次中折れ点の25号引上げ 345号へ 2次中折れ点の25号引上げ 365号へ 2次中折れ後の標準昇格号数の2号引上げ 3号へ</li> <li>・ⅣA自動昇格の条件緩和; 年齢44歳以上 (1歳引下げ) 勤続15年以上・在位等級10年以上 (各5年短縮) 47歳以上の者は最近時1年間の勤務成績の評語が標準(B)以上に</li> <li>・家族手当改訂; 第1扶養1,000円引上げ 10,000円へ</li> </ul>
83	<ul style="list-style-type: none"> <li>・等級間格差縮小の本給設定</li> <li>・Ⅳ等級中折れ是正; 2次中折れ点の10号引上げ 375号へ 1次中折れ後の標準昇給号数の1号引上げ 6号へ</li> <li>・家族手当改訂; 第1扶養1,000円引上げ 11,000円へ 第2～第5扶養100円引上げ 3,900円へ</li> </ul>
84	<ul style="list-style-type: none"> <li>・等級間格差縮小の本給設定 (第6表参照)</li> <li>・Ⅳ等級中折れ是正; 1次中折れ点の12号引上げ 357号に 2次中折れ点の12号引上げ 387号に</li> <li>・住宅手当改訂; 地域別に</li> </ul>
85	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初任調整給の本給繰入れ及び本給バランス是正</li> <li>・Ⅲ等級中折れ是正; 中折れ後の標準昇給号数の3号引上げ 6号へ Ⅳ等級中折れ是正; 2次中折れ後の標準昇給号数の3号引上げ 6号へ</li> <li>・家族手当改訂; 第1扶養2,000円引上げ 13,000円へ 第2～5扶養200円引上げ 4,100円へ 第6扶養以降2,900円引上げ 4,100円へ (Ⅲ等級以下) 支給対象者の拡大 (疾病で就労不能の満60歳未満の父母-Ⅲ等級以下) など</li> <li>・最低保障賃金格付け変更; 25歳、Ⅰ-66号起点に45歳まで6号ずつ昇給 →25歳、Ⅰ-66号起点、30歳以降Ⅲ等級格付けで50歳まで6号ずつ</li> </ul>
86	<ul style="list-style-type: none"> <li>・A本給位置付け改訂; 当該等級B本給と上位等級B本給の格差の30%→40% (10%引上げ)</li> <li>・住宅手当引上げ</li> </ul>
87	<ul style="list-style-type: none"> <li>・A本給の位置付け改訂; 前掲格差の40%→45% (5%引上げ)</li> </ul>
88	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族手当改訂; 第1扶養1,000円引上げ 14,000円へ</li> <li>・高額家賃負担者補助の制度化</li> <li>・最低保障賃金格付け変更; 18歳、Ⅰ-19号を起点に24歳まで6号ラインで適用に (25歳以降は現行通り) など</li> </ul>
89	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ⅳ等級中折れ是正; 1次中折れ点の29号引上げ 386号に Ⅴ等級中折れ是正; 1次中折れ点の29号引上げ 422号に 2次中折れ点の29号引上げ 442号に</li> <li>・家族手当改訂; 第2扶養以降1人につき700円引上げ 4,800円へ</li> </ul>

資料; C自動車労働組合賃金闘争委員会『春闘速報』各号。

全C自動車労働組合連合会・C自動車労働組合『C自動車労組』各号。



えられる。上に示した引用以外でも、79年交渉の時に、経営側は「Ⅲ等級の中折れであっても、「年収」で見るなら、東京都標準生計費は現在でも十分クリアーしており、生活維持は図られている。」と主張しているからである。

80年代の制度改善は第7表にまとめてあるが、この節で考察したことからすれば、中折れ是正は組合の主張で実現してきていると考えることができよう。ここで注意すべき点は、職務遂行能力の低下したとみられる中高年層の賃金が、単に長期勤続であることにより引き上げられるのを抑制する制度が、中折れ制度であることである。中折れ制度の是正は、この抑制を緩和することを意味する。すなわち、勤続の長さとは職務遂行能力とは正の相関を示さない領域で、賃金決定要素としての「勤続」の影響を強めることになる。これは、C社の賃金の年功給的性格を強めることになり、言い換えれば職能給的性格を弱めることとなる。この点でも、組合の対応は、職務遂行能力による賃金決定を制約するものであると考えられる。

### [論点3. Ⅳ等級自動昇格制度化]

Ⅳ等級自動昇格制度化は十数年来組合が推し進めようとしていたものである。賃金政策の具体的諸課題を述べた項ではこの自動昇格が実現した82年以降を扱っていたが、この項ではその実現の交渉経過も含めて考察していくことにしよう。

79年交渉で組合側が要求した際には、経営側は次のような理由から反対している。「現在の賃金体系の基本は、職務・職階制であり、各等級のもつ意義は大きく、誰でもなれる位置付けではない。また、よりやる気のある人のことを考えれば、全員が一律になれる制度はあり得ない。」経営側はこの見解から、Ⅳ等級自動昇格制度化については今後の交渉を打ち切りたいとの意向を表明したが、組合側の強い主張により、79年交渉以降も継続交渉ということになった。

81年交渉でも組合は、この問題に「強い執念をもって臨み、事務折衝、三役折衝、トップ交渉が9日未明まで続けられた。」その結果、Ⅳ等級ⅣA本

給への条件付自動昇格制度化が実現している。C労組はこのことについて、「社会的な賃金カーブは中高年者に対して中折れ傾向が強まる中において、自動昇格制度化を引き出すことができたのは大きく評価でき」と述べている。

この交渉で確認されたIV等級IV A本給への自動昇格条件は、年齢45歳以上、勤続20年以上、III等級在位等級期間15年以上、過去2年間のいずれにおいても無届欠勤または6日以上欠勤がないこと、生計の主体者であること、最近時3年間の勤務成績の評語が標準以上であること等である。

翌年には組合側は、この制度の手直しを経営側に要求した。その内容は「血のかよった制度」をめざし、年齢・勤続・在位等級・勤評の点で条件緩和を図るというものである。交渉の中で「IV等級自動昇格は、条件が厳しすぎて適格者がいない。実際に昇格してこそ生きた制度といえる。」と主張している。経営側は勤務評定について強いこだわりを示し、交渉は難行した。だが、一定の改善をみており、年齢を1歳引き下げて44歳とし、勤続と在位等級を各々5年短縮して勤続15年以上・在位等級10年以上に緩和された。勤務成績については47歳以上の者は最近時1年間の勤務成績の評語が標準(B)以上で昇格を可とすることを追加することとなった。

86年交渉では組合側は「生計の主体者であること」の条件を撤廃することを要求した。それは、間接的な男女間格差につながることで、働きがいなどの観点からである。経営側はこの点について「労使で制度導入に合意した時点での根幹をなす条件であり除外する訳にはいかない」と述べて、廃止に応じなかった。

この時の交渉では、A本給の位置づけ変更の要求が組合側から出されている。A本給者の多くが30—40歳であるため、この層の生活給確保と働きがいの観点から、A本給の位置づけを、当該等級B本給と上位等級B本給との格差の30%から50%に引き上げるように要求している。経営側は「A本給の引き上げは体系変更であり、別枠原資の要求は理解できない。」と強く反論をしている。だが交渉の結果、A本給の位置づけは前掲格差・現行30%から

40%となった。

87年交渉でも組合側は同様の趣旨でA本給の位置づけ変更に取り組み、前掲格差を50%に引き上げることをめざしている。交渉でも、「A本給適用者は職場の中核をなしている人達。活力維持のためにも位置づけアップを。」と主張した。経営側は「A本給は昨年の交渉で十分話し合い、ギリギリの水準に引き上げた経過がある。」「A本給の位置づけアップは賃金体系の変更を行わなければ整理はできない。」として強い難色を示した。しかし結果は、45%の位置づけに引き上げられた。組合は「働きがいと生活給確保の観点からの要求主旨に沿って回答された。」とみている。

このような交渉経過からみて、IV等級IV A本給の条件付自動昇格化とその条件緩和は、組合側の主張の実現であると判断できる。経営側は十数年間、IV等級への自動昇格には反対であったが、81年によくIV A本給への自動昇格を認めた。だがそこに厳しい条件を付け、条件緩和にもなかなか応じようとしていなかった。この対応は、経営側としては、組合側の要求が「職務職能給」の体系変更にみえ、職能給化の障害になると受けとめられたからである。組合の以上の取り組みは、C社の管理者が意図する人事・賃金制度の能力主義的運用をある程度制約するものになっていると考えられる。

#### [論点4. 家族手当]

C労組は諸手当についても、生活給の観点から引上げをめざしている。現状の基準内賃金の水準では生活給を十分に充足していないというのが、基本認識である。また、賃金格差を引き起こす勤務評定などに影響されない賃金として、個別賃金確保の面から、手当の引上げは重要であるという意義も与えている。但し、月度賃金に占める手当の割合を大きくすると、安定的な賃金の確保に問題が生ずるともみており、他との相対水準を見定めながら引上げるとしている。ここでは諸手当のうちで家族手当を取り上げて考察しよう。

家族手当は第7表のように漸次引き上げられてきた。この過程で特に議論となった年は87年である。87年交渉では、組合は家族手当支給に関する等級

制限の撤廃を掲げた。87年時点の制度では、支給対象人数についてⅣ、Ⅴ等級者は5人を限度としており、支給対象範囲についてはⅢ、Ⅳ、Ⅴ等級者の場合、疾病のため就労不能の満60歳未満の直系の父母とされていることなどの制限事項がある。組合は、家族手当は扶養人数の増加に伴い負担増となる生活関連費への対応であり、等級によって差をつけるべきではないと考えている。そこでⅣ、Ⅴ等級についての制限事項について撤廃することを要求した。

組合側は交渉の場でも、「Ⅳ、Ⅴ等級といえども扶養家族が6人以上になれば生活が苦しいのが実態だ。」と主張した。しかし経営側は、「労働の対価としての賃金のあり方から家手支給枠の等級制限撤廃はできない。」とし、上位等級については「賃金は労働の対価」の基本をより重視したいと強く反論した。また、等級制限について「生活関連補助給に対する会社の考え方が唯一残されている根幹部分」とも語り、撤廃には応じられないとしている。結果は実現をみないでいる。

この議論から、経営側と組合側の家族手当に対する考え方の相違が読み取れる。経営側は家族手当の領域で、組合の言う生活給的配慮をある程度認めつつも、上位等級の賃金は職務遂行能力に応じた賃金という性格を強めておきたいという考えである。組合側は等級により差をつけた家族手当の支給には反対であり、これは賃金決定要素としての職務遂行能力の上位等級に対する影響を減少させることに通ずる考え方である。80年代の家族手当の引き上げは、経営側としても生活への配慮や他社との兼合いの上から対処した可能性もあるため、聞き取り調査なしには組合の規制により実現をみたとは即断できないのであるが、ひとまず経営側と組合側との考え方の違いは注目される。

## 第5節 小 括

本稿では、これまで明らかにされてこなかった自動車産業の下位グループにおける賃金決定機構について、C自動車の春季賃金交渉を対象として取り上げて分析を加えた。その交渉でとりわけ注目されることは、配分決定の領域である。C社の管理者は、能力主義的理念に立脚して、職能給化を推し進める配分政策を実行しようとしていた。他方、C労組は、特に賃金配分の領域では労働と賃金を関連づけた観念を背後に退けて、生活給思想に基づく生活給的な配分政策を実現しようとしていた。

配分面での組合の政策は、第一に、上位等級と下位等級との賃金格差を縮小させることをめざしていた点で、職務遂行能力による本給格差を縮小させることになっている。第二に、中折れ制度を是正することにより、職務遂行能力の低下した中高年層の賃金決定において、賃金決定要素としての職務遂行能力の影響を弱めている。第三に、職務遂行能力が上昇しなければ上位等級（Ⅳ等級）に昇格できない点を改めさせようとし、この点でも職務遂行能力が賃金決定に与える影響を減少させていると判断できる。

これらの点に経営側が反対していることは、その有する能力主義的理念に照らしてみれば、管理者の真意の表れであるとみれる。この経営側の拒否的姿勢にもかかわらず前述の改善が実現されたことは、組合による賃金配分の規制によるものと言うことができる。そしてこのような賃金配分に対する生活給思想からの組合の規制の存在は、C社の賃金のある種の年功給的性格を強めようとする方向に作用し、職能給化を弱める働きをするがゆえに、1980年代の能力主義的賃金管理の進展にとっては障害となっていると考えられる。

さてここで、本稿で叙述された事実から、経営・組合双方の「公平観」を抽出することで、近年の学説を検討する一助としたい。管理者の有する公平観は、能力主義の理念に集約されているとみられ、職務遂行能力に応じた格差を実現することである。これに対しC労組の公平観は、生活給思想との関わりが大きい。C労組は生活費と関連する年齢に応じた格差を第一に重視し、

生活給が充足しなければ労働または職務遂行能力に応じた格差には否定的である。本稿が扱った賃金理念と配分政策およびその実践の領域においては、このようなC労組の公平観は明らかに経営のそれとは相違点を有するものである。

石田光男氏は、日本の労働者のもつ公平観を徹底したものが能力主義の理念だとされている<sup>16)</sup>。本稿は一般の労働者ではなく組合の公平観を抽出したものであるが、ここに指摘された経営側と組合側の公平観の相違は石田氏の主張に再検討を求めるものと思われる。

なお、本稿が考察してきたのは春季賃金交渉における賃金水準と配分の決定である。企業内賃金決定においては、さらに人事考課に基づく各個人の賃金額の決定過程が存在する。本稿でみたように本給の等級間比率が縮小しても、C社の管理者が人事考課を能力主義的に行う余地は開かれている。この春季賃金交渉以外の企業内賃金決定の領域を考察することは別稿の課題である。

本稿は、昭和62年度文部省科学研究費補助金による研究成果の一部である。

---

16) 前掲・石田論文(下), p. 42。