

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—

畑 隆

目 次

- I. 課題の設定
- II. 一時金の歴史的推移
- III. 1984年一時金交渉
 - 1. 経営戦略
 - 2. 団体交渉
 - 3. 職場の動向
- IV. 小 括

I. 課題の設定

本稿の課題は、日本自動車産業の大企業A自動車株式会社（1984年3月時点、資本金1055億円、従業員数59615人。以下A自動車またはA社と記す）における1984年6月の一時金交渉を分析することにある。まず冒頭で、この課題を設定する意義を述べておきたい。

第一に、この課題が有するA自動車の「労使関係¹⁾」史上の意義についてである。今日、自動車産業は日本資本主義の基幹部門であるが、その基幹産

業に属するA自動車では、70年代末から80年代半ばにかけて、従来続いてきた「『相互信頼』的労使関係」が動揺する事態が生み出された。この動揺は、53年争議終結以来、A社の「労使関係」に起きたことがなかった事態として特筆される。

この過程は第1表に概観されるように、1977年6月のJ社長就任を契機とし、イギリス進出などの海外プロジェクトをめぐる対立、生産性向上をめざすP3運動の停止等を経て、86年2月のA自動車労連T会長の退任にまで進展した。さらにこれまでの諸々の「労使関係」諸制度の変更も行なわれるに至っている。70年代末から80年代半ばにかけての時期は、A自動車の「労使関係」の転換期と呼べるであろう。

この転換期において、労使の対立が一段と険しさを増したのが、83～84年の時期であった。それゆえ、84年6月時点の労使交渉を考察することにより、この時期の労使対立の一断面が、しかもその重要な局面が明らかにされると考えられる。

第二に、研究史上の意義についてである。研究史をふり返れば、A自動車の「労使関係」に関しては、1976年から79年にかけて行なわれた労使関係調査会・自動車班の調査により、高度成長期のその実態が最も包括的に解明されている²⁾。この調査を主導した山本潔氏は、A社では「労資関係」の主体である経営と全A自動車労働組合（以下A労組と記す³⁾）が「癒着」関係にあること、A労組は賃金の団体的決定のための基本を掌握しようとはせず、資

1) 「労使関係」概念と「労資関係」概念をめぐるのは周知の論争があるが、本稿では、研究対象であるA社の経営者、A労組各級役員、現場職制層が「労使関係」の用語を用いていることを重視し、ひとまず「労使関係」の用語により事実を叙述することにした。

2) この76年調査によるA社の「労使関係」の研究論文として、次のものが代表的である。山本潔『自動車産業の労資関係』（東京大学出版会、1981年5月）、山本潔・上井喜彦・嵯峨一郎「自動車工業の労資関係」（労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』東京大学出版会、1981年5月、所収）、嵯峨一郎『企業と労働組合—A自動車労使論—』（田畑書店、1984年9月）。

本からの独立性に疑問があること、そしてA社の「労資関係」は「懇談型」と「協議型」の中間的形態にあること等の特徴を摘出した⁴⁾。

だが第一次石油ショック以降については、賃金交渉の「完全獲得」方式の終焉と労組幹部による経営との対決姿勢の発言にみられるような「労資関係」の変化の兆しの現われを指摘するにとどまっている⁵⁾。本稿はこの76年調査ではいまだ立ち入って考察されていない第一次石油ショック後のA自動車における労使対立の様相を解明するという研究史上の意義を有している。

ところで本稿の分析対象は84年の一時金交渉であるが、A自動車の一時金交渉の分析に関しては、1959年から62年まで労働組合研究会・自動車グループ（主査 隅谷三喜男）によって進められた調査研究が存在する⁶⁾。そこでは1962年の年末一時金交渉が取り上げられ、A自動車とその関連企業A自動車部品、Aディーゼルという三社の交渉過程の画一性が主張されている。しかし、交渉中の職場での展開過程にまでは考察が及んでいない。先に述べた76年調査でもA社の一時金問題は若干ふれられるにすぎなかった⁷⁾。それゆ

3) 参考までにA労組の歴史を略述しておく。A社では1953年の「百日争議」の中で、総評系の全自A分会に対抗してA自動車労働組合が結成されて多数派を占め、1955年A圏における労組の上部団体としてA自動車産業労働組合連合会（以下、本文中でもA自動車労連と呼ぶ）が誕生する。1961年にはA自動車労連傘下のA自動車労働組合をはじめとする4労組が単一化され、その名を全A自動車労働組合として現在に至っている。この単一化に先立って61年3月A自動車労働組合の組合長にT氏が就任するが、翌年彼はA自動車労連会長となり、A社およびA圏の労働組合運動において長期間名実ともにトップリーダーの位置を占めることとなる。T氏が全日本自動車産業労働組合総連合会（自動車総連）初代会長に就任したのは72年10月である。なおA労組並びにA自動車労連は、労使の「相互信頼」に基づく「労使関係」をその理想として掲げ、高度成長期以降、生産性向上運動を推進していくことは周知の通りである。

4) 山本，前掲『自動車産業の労資関係』321—325頁。

5) 同上，316—319頁。

6) 隅谷三喜男「自動車」（大河内一男編『産業別賃金決定の機構』日本労働協会，1965年，所収）。

7) 山本・上井・嵯峨，前掲論文，154頁。

第1表 A自動車の「労使関係」史

経 営 側	
1973.11 H社長就任, L会長就任	第一期P3運動 (77.2~80.5)
77.6 J社長就任	
11 第1回次課長懇談会を開催	
78.7 経営会議の設置	
80.1 モトール・イベリカに資本参加	
7 米国A自動車製造会社 (NMMC) を設立	第二期P3運動 (80.5~82.10)
12 VWと乗用車生産等の協力を進めることで合意	
12 アルファロメオ社と合弁会社を設立	
81.1 英国進出のためのフィージビリティ・スタディ (企業化調査) 開始	
	81.2 O工場等でライン・ストップ
5 原価低減委員会「総合原低活動計画」を推進	
10 九州工場の生産決定	
	81.12~82.1 T工場等でライン・ストップ
82.7 経営会議にて英国進出延期の決定 (L会長が進出反対論)	
	83.2 中央経協にてP3運動の停止
	83.3 「新技術導入に関する覚書」(ME協定)の締結
83.末 経営会議にて, 84~86年度の中期経営計画を審議	
83.12 創立50周年記念祝賀パーティーにて, J社長の組合批判	
	84.1~2 英国進出計画で労使が合意, 英国政府と調印
	1 アタック60に関する特別事務折衝
84.4 英国A自動車製造会社を設立	4 賃金交渉(「賃闘」), 昨年同様の賃上げ率4.9%で妥結
5 米国での乗用車生産の決定発表	6 一時金交渉で紛糾 (三条件問題)
	84.11 中央経協にて, 業績回復のための労使協力を確認
	85.4 「緊急残業の取扱いに関する覚書」を締結
	3~5 特別販売出向問題 (係長, 安全主任の出向)
85.6 特別販売出向制度 (3S計画) を実施	
85.7 M社長就任, J会長就任	
8 L元会長死去	
	85.9 「就業時間中の組合活動に関する協定書」を締結
86.1 組長の呼称を「工長」に変更	
	86.4 賃金交渉(「賃闘」), 妥結4.6%
	6 一時金交渉(「一時金の歴史」の変更)
	9 「組合活動専従者に関する協定書」を締結
86.11 5000人の販売出向を実施	10 「団体交渉および労使協議会に関する協定書」を締結
	12 包括労働協約を締結

注) A自動車株式会社「A自動車社史(1974~1983)」(同社刊, 1985年), A労組『定期大会提出・運動方針書(案)』並びに『経過報告』(各年度), 聞き取り調査結果等により作成。

組 合 側

1977. 2 A自動車労連第2回中央委員会, P 3 運動の推進を決定
79. 10 A労組, 時間外労働を月間30時間を限度とすることを決定
10 At 除名解雇問題
80. 1 左記プロジェクトに反対 (事前協議欠如が理由)
80. 12 左記合弁会社プロジェクトに反対 (同上の理由)
82. 5 T会長, J社長に英国進出反対の意見書提出
82. 10 A自動車労連第16回定期大会, P 3 運動の中止を決定
83. 8 A労組・A労連執行部合同会議で英国進出反対決議。経営への申入れと記者会見
9 「係長・組長会有志」のT会長批判文書配布
84. 1 営業所9時消灯運動の開始
84. 10 A自動車労連第17回定期大会, 「新たな復興闘争の推進」を打出す
東京本社支部の大半が運動方針の「確認」を拒否
86. 2 A労組第64回代議員会, 三会の申入れ書の内容を代議員会の意見として確認
2 A自動車労連中央執行委員会, T会長の労連会長・総連会長の退任を確認
(R労連会長代行を選出)
86. 9 A労組, 組規約の改正

え本稿は、A自動車の一時金交渉を、職場レベルまで視野に含めて解明するという研究史上の意義も伴っている。

II. 一時金の歴史的推移

初めに、A自動車の一時金の歴史的推移を概略的に考察しておきたい。84年一時金交渉の際にA労組がしばしば用いた「一時金の歴史」という言葉を理解することにもなるからである。

まず53年争議終結以降のA社の一時金をめぐる労使の主張にふれておく。A自動車労働組合が高度成長の初期に示した一時金論は、一時金が成果配分的性格と生活補給的性格とを持っており、年間賃金の安定向上の立場で一時金の獲得をめざすというものである⁸⁾。これに対し経営側は、組合側よりも成果配分的性格に比重をおいた把握をしており、企業業績とそれへの貢献とに応じた支給をめざしていた⁹⁾。

次にこの労使の主張の結果として支給額がどのように推移してきたかをみてみれば、第2表の通りである。支給額の漸増の中で、61年にA自動車労働

8) A自動車労働組合『第4回定期大会提出議案・運動方針書(案)』(1955年11月), A自動車労働組合『A自動車労報』第36号(1957年11月16日), A自動車労働組合『安定ニュース』号外(1958年5月17日)。

付言すれば、一時金の2つの性格をA自動車労働組合は50年代後半にどう関連させていたのかについて、次の一節は示唆的である。「賞与については、年間賃金の安定をはかる上から不況時に於ても一定の抵抗線を築き、その上にたって生産性向上による企業収益の公正な分配をかちとってゆかねばならない。」(A自動車労働組合『第6回定期大会提出第1号議案・運動方針書(案)』1957年10月)

9) A自動車労働組合『復興ニュース』第53号(1955年5月31日), 第73号(同年11月22日), 第74号(同年11月29日), 第121号(1957年6月12日), 『安定ニュース』第9号(1957年11月29日), 第37号(同年11月26日), 第55号(同年6月19日), 第84号(1960年6月16日), A自動車労働組合『発展ニュース』第25号(1962年11月22日)。

第2表 一時金の歴史的推移

	額		配 分						
	(妥結額)		比 例 分	成 績 配 分	資 格 分	間 接 修 正 分	家 族 手 当	本 人 分	家 族 分
1954.12		20,000	71.4	19.4			9.2	500	1,350
55. 6		18,115	70.0	11.0			19.0	2,000	1,440
55.12		21,829	67.2	16.5		1.4	14.9	2,000	1,250
56. 6		30,000	66.8	13.3		3.3	16.6	3,000	1,971
56.12		38,000 + α (2,000)	67.3	15.0		2.8	9.9	2,000	1,951
57. 3		20,000	70.2	10.0			19.8	3,000	963
57. 6		45,000	70.5	15.5		2.9	11.1	3,000	1,978
57.12		43,000	69.8	16.3		2.5	11.4	3,000	1,900
58. 6		38,000	71.4	13.2		2.6	12.8	3,000	1,880
58.12		42,000	71.3	14.3		2.9	11.5	3,000	1,844
59. 6		49,000	75.5	20.4		4.1			
59.12		53,000	77.3	18.9		3.8			
60. 6		56,000	76.8	19.6		3.6			
60.12		58,000	75.0	20.3	0.4	4.3			
61. 6	月数	63,000	74.4	19.8	1.0	4.8			
61.12	3.0	64,119	74.1	20.3	0.9	4.7			
62. 6	2.8	66,920	73.5	20.9	1.1	4.5			
62.12	3.0	68,214	73.3	21.3	1.0	4.4			
69. 6	2.8	108,758	77.4	19.3	0.5	2.8			
69.12	3.0	113,517	77.5	19.4	0.5	2.6			
70. 6	2.8	129,654	78.7	18.5	0.5	2.3			
70.12	3.0	135,651	78.9	18.4	0.5	2.2			
73. 6	2.8	204,719	79.3	18.6	0.6	1.5			
73.12	3.0	214,539	79.4	18.7	0.5	1.4			
74. 6	2.8	269,654	79.8	18.6	0.5	1.1			
74.12	3.0	283,557	79.8	18.7	0.4	1.1			
75. 6	2.8	308,148	79.7	18.9	0.4	1.0			
75.12	3.0	333,912	79.8	18.9	0.4	0.9			
76. 6	2.8	361,203	79.4	19.1	0.7	0.8			
76.12	3.0	380,658	79.4	19.2	0.6	0.8			
77. 6	2.8 + α	402,111 +14,360	79.2	19.4	0.7	0.7			
77.12	3.0 + α	421,236 +14,040	79.3	19.4	0.6	0.7			
78. 6	2.8 + α	428,753 +15,310	79.0	19.6	0.7	0.7			
78.12	3.0 + α	465,804 +15,030	76.8	21.9	0.6	0.7	成績査定分		
79. 6	2.9	470,627	77.7	21.5			0.8		
79.12	3.1	500,402	78.6	21.4					
80. 6	2.9	508,695	78.2	21.8					
80.12	3.1	539,154	78.1	21.9					
81. 6	2.9	547,715	78.1	21.9					
81.12	3.1	572,053	78.1	21.9					
82. 6	2.9	579,072	78.1	21.9					
82.12	3.1	604,159	78.0	22.0					
83. 6	2.9	597,284	78.1	21.9					
83.12	3.1	632,989	78.0	22.0					
84. 6	2.9	625,443	77.9	22.1					
84.12	3.1	664,206	77.9	22.1					
85. 6	2.9	657,430	77.8	22.2					

- 注) 1. A自動車労働組合「復興ニュース」・同「安定ニュース」・同「発展ニュース」(各号)、A労組「30年の賃上げ経過(その2)」1986年、自動車総連「賃金労働条件調査資料」(各年版)以上により作成。
2. 比例分は、1958年まで基本給比例分。59年に「基本給+特別手当」比例分に変化。80年に「基本給+特別手当+資格手当」比例分に移行。
3. 「額(妥結額)」 「家族手当(本人分、家族分)」の部分は実額(円)。他は「額(妥結額)」に対する百分比。

組合の月数要求方式採用に対応して、夏期・基準内賃金の2.8カ月分、年末3.0カ月分の支給が確立している。この支給が70年代半ばまで継続し、途中73年に年間決定方式への移行を経過した後、79年に支給月数が増大し¹⁰⁾、夏期2.9カ月分、年末3.1カ月分となった。特に79年の変更は、「賃闘」(A労組による春季賃金交渉の呼称)による賃上げ水準が低迷した70年代後半に、A労組が一時金の支給月数を増加させることで、年間賃金の安定化を試みようとしたことの表われであると考えられる。

以後の叙述の予備的事項として必要だと思われるA社の賃金体系の概略について、ここで述べておこう。1950年代半ばから後半にかけてのA社の賃金構成は基本給の比重が最も大きく、1954年時点で基本給は平均賃金(税込、特勤手当・休日保障額を除く)の58.8%、家族手当16.1%、特別手当1.3%、生産奨励金14.0%、その他であった。基本給は職級制度により5(～6)段階の職級区分が設定された上で、「成績、技能、勤続、職務等」によって決められる総合決定給である。また生産奨励金は56年の改正以降、WF法に基づいて作業団体別に作業能率を測定し、これから換算した支給率を基本給に乗じて支給額としている。

1959年に税込制への移行に伴い税額分が特別手当に組み込まれ、その後ベース・アップ部分が特別手当に吸収されて、特別手当の比重は大幅に増大する。他方、生産奨励金は比重を低下させていき、75年に廃止されている。また、1970年に従来の各職級ごとに3段階の能力段階が設定されて職能評価制度が確立し(この制度が80年代前半にも継続)、毎年の賃上げ額の過半は職能段階に応じて基本給や特別手当に配分され、積み上げ方式の下で職能給化がめざされていく。1984年の賃金構成は、基本給が平均賃金(基準賃金、上述の54年の平均賃金にほぼ相当)の16.8%、特別手当72.4%、資格手当3.7%、家族手当5.5%、その他である。なおA社の賃金体系は1987年に大きな改訂をみるのだが、ここではひとまず立ち入らないことにする¹¹⁾。

10) 第2表にみるように、A社では1977年から $+a$ が積み重ねられ、79年に支給月数が増加するが、その間の労使の団交では、経営側は当初 $+a$ を月数で決めることに反対していた。たとえば78年の夏季団交では、組合側は $+a$ を0.2カ月で要求したが、経営側は月数方式であると「毎年の賃上げが確実に一時金にはね返るから額が大幅に増加してきている」と問題点を挙げ、 $+a$ を額で決めたいと主張している(『発展ニュース』第113号、1978年6月26日)。

11) A自動車株式会社『A自動車三十年史』(同社刊、1965年)291—294頁、388—393頁。A自動車株式会社『A自動車史(1964—73)』(同社刊、1975年)319—322頁。『復興ニュース』第47号(1955年4月23日)、前掲・第53号、第90号(1956年6月12日)、第113号(1957年3月26日)、前掲・第121号。『安定ニュース』第45号(1959年3月9日)。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、1984年11月)7頁。および聞取

続いて配分の推移をみてみれば、54年から58年までの配分項目は、基本給比例分、成績配分、家族手当（本人分・家族分）、間接修正分¹²⁾である。成績配分は55年以降、5段階の職級ごとに5段階の成績別で配分されている。配分比率はおよそ比例分67～71%、家族手当分9～20%、成績配分10～19%であった。

59年2月に配分上の大きな変化が起きる。家族手当分が廃止され、比例分の配分基礎が基本給および特別手当へと変わる。50年代に経営側は家族手当の本人分という一律分に反対し、成績配分の増額を主張し続けており、59年にこの主張が実現したと考えられる。そして60年代の配分比率はおよそ比例分73～78%に成績分18～21%となった。

70年代に基本給や特別手当の職能給化がめざされるに伴い、それらを比例分の基礎とする一時金も職能給化していく。80年には比例分の配分基礎が基本給、特別手当および資格手当に移行している。また成績配分についてみると、80年頃の一時金査定は23段階であったが、83年に昇給査定と同じ段階に統一されて28段階の査定となっている。84年時点ではこの一時金査定が年2回行なわれ、成績額表に基づいて配分されている。なお70年代から80年代前半までに成績配分は約22%へと微増を示しているが、この点も経営側の従来の主張の実現である¹³⁾。

一時金の歴史的経過の概略は以上である。A労組が「一時金の歴史」との

り調査結果による。

ところでA社の賃金体系に関する最も詳細な研究として、山本潔、前掲『自動車産業の労資関係』、山本潔「自動車工業における賃金体系」（『社会科学研究』第30巻第1号、1978年7月）がある。1940年代末から50年代初めの頃の生産奨励金については、上井喜彦「全自A分会の職場闘争」（『社会科学論集』第51号、1983年3月）、熊谷徳一・嵯峨一郎『A社争議1953—転換期の証言—』（五月社、1983年7月）に分析されている。なお1980年代前半のA社における賃金決定および1987年の賃金体系の改訂について、筆者は別稿を用意している。

12) 間接修正分は間接部門の生産奨励金が直接部門のそれより低くなっているのを一時金で補おうとするもので、基本給に成績係数を掛けて配分されていた。

13) 聞き取り調査結果による。

言葉を用いる場合、年間で基準内賃金の6.0カ月分を獲得してきた実績、および比例分、成績分の割合がおおよそ8対2となる配分比率の状態、さらに年間決定方式や支給額の月数表示を、その内容に含んでいる。また6.0カ月支給は交渉の場で何らの交換条件なしに獲得されたのであるが、この交渉のあり方も「一時金の歴史」の言葉には含意されている。

Ⅲ. 1984年一時金交渉

それでは、1984年の一時金交渉の分析に入る。まず経営環境と経営戦略から考察していくことにする。

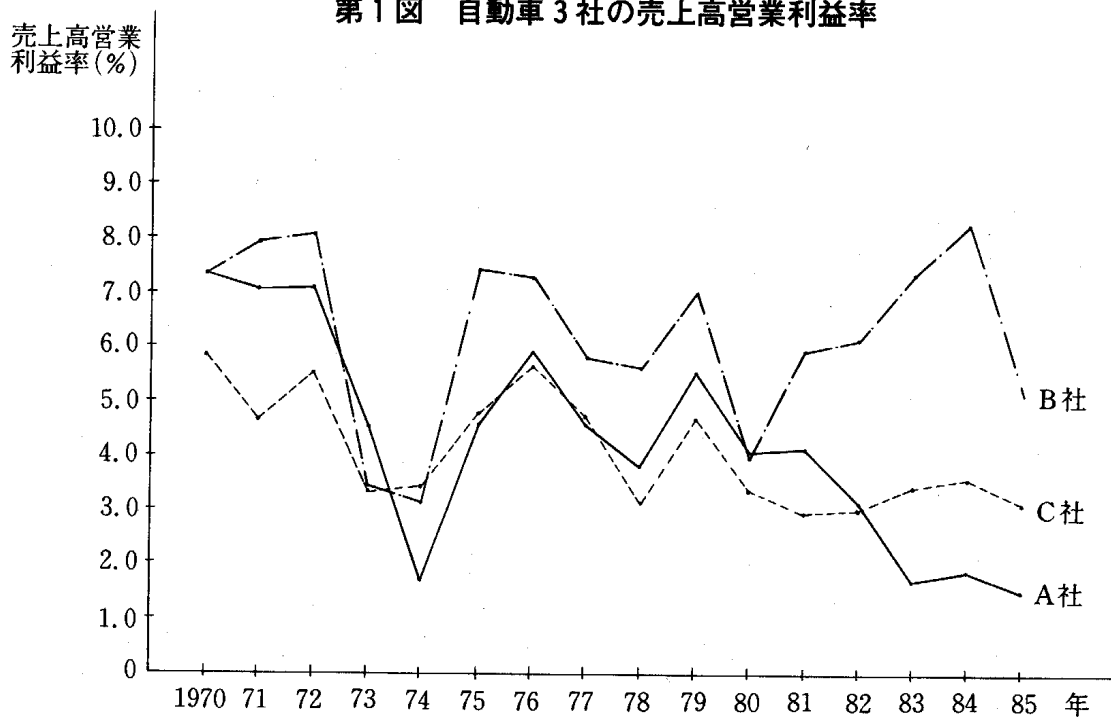
1. 経営戦略

第一次石油ショック後、A自動車の国内シェアは低落を続け、乗用車・新車新規登録届出台数でみると1975年の31.3%から83年には26.6%にまで落ち込みをみせている。その結果ライバルのB自動車との国内シェアの格差は、75年の7.9%から83年には13.2%にまで拡大した¹⁴⁾。このことは第1図にみる売上高営業利益率の動向に端的に表われている。83年の上位三者の売上高営業利益率は、A自動車が1.78%であるのに対し、B自動車7.43%、C自動車3.48%である。さらに収益性の総合指標である総資本経常利益率をみれば、83年にはA自動車5.26%に対し、B自動車17.69%、C自動車5.75%である¹⁵⁾。83年のA自動車の売上高営業利益率、総資本経常利益率はともに、下位グループのC自動車以下の水準となったのである。この経営状況の悪化は、A社の経営者に「危機感」を強めさせることになる。

14) 日本自動車工業会『自動車統計月報』(各月)。

15) 各社『有価証券報告書総覧』(83年度)より算出。70年代後半以降においては、A社の総資本経常利益率は83年に初めてC社の数値を下まわっている。

第1図 自動車3社の売上高営業利益率



資料；各社『有価証券報告書総覧』（各年度）

J社長は就任直後、「計画経営の確立」を唱えて販売力の強化や合理化の徹底を強調し、1981年以降総合原低活動が推進された¹⁶⁾。また経営の中核メンバーによる戦略的な意思決定機関として経営会議を新設し、83年末の経営会議では、84～86年度の中期経営計画が審議された。

その中期経営計画で掲げられた全社的な重点課題は、次の5点である。すなわち、①商品企画力の強化、②他社を凌駕する品質の確立、③収益の確保、④国内販売の基盤強化、⑤海外事業の成功である。この課題を遂行するために、販売や原価低減等の「計画の必達」をめざすべきことが確認されている¹⁷⁾。

16) A自動車株式会社『A自動車社史（1974～1983）』（同社刊、1985年）182—185頁、305—313頁。

17) A社ニュース編集室『A社ニュース』第369号（1984年1月）。

他方、「労使関係」については、事前協議における組合との合意がなければ物事が進まないという慣行を、市場の動向への迅速な対応を妨げるなどの理由から、他社との競争上の桎梏であると経営側は意識していた。A労組はこれまで生産性向上運動を担ってきた組合であったが、80年代の企業間競争の下では、その組合との事前協議における合意の慣行を、A社の経営は許容しえなかった。経営側には、今述べた経営戦略を実行していく上で、「労使関係の新たな構築」が不可欠であると考えられたのである。

この時点におけるA社の事前協議と合意の慣行に関して、若干敷衍しておこう。第一に毎月の生産体制の部面では、たとえば残業問題の処理が挙げられる。A社では各工場の生産体制事務折衝で翌月の生産体制が労使で合意され、残業時間の「枠」も決定されていた。だがこの「枠」を超える「突発残業」については、その都度、課長がまず職場長に提案し、次に課長または部長が組合支部に提案を行ない、組合の了解を得るという労使間手続きが必要であった。(この際、職場長は職場の組織部員や執行委員等と相談することもある。支部は職場長の判断を尊重して対処する¹⁸⁾。)このような職場の労使間手続きが存在しないB自動車と比べた場合、A社は、生産体制の柔軟性が低かったと推定される。

第二に経営戦略に関わる部面では、第1表に掲げた英国進出問題がある。81年1月、フィージビリティ・スタディの開始が発表されると、A労組は「労使の事前協議と合意を大前提とすること」を基本態度としてこの問題に臨んでいる。やがてA労組は、国内販売の立て直しの優先や組合員の雇用への影響を理由として経営の計画案に反対し、労使協議の実施を求めて、反対の態度を内外に表明した。しかしこの組合の行動は、A社の経営陣としては強い反撥を覚えるものであった¹⁹⁾。

J社長の次の発言は、この時期のA社の「労使関係」に対する認識をよく表明している。「……成果の配分については、団体交渉でそれぞれの主張を出し合い、結論を出していくのです。しかし、その前提となる源泉の増大については、…(中略)…労使が建設的な意見を出し合い、協議していく中で、労働組合の妥当な意見はもちろん参考にするものの、最終的判断は経営側がするのであって、すべて合意がないと動かないというのでは、タイミングを失い、競争に取り残されることになりかねないのです。労働組合の同意がなくても、会社の判断で実施に移していくということもなければ、環境が大きく変化する中で、競争力を失うことにもつながると言わざるを得ないのです²⁰⁾。」

18) Z工場における聞き取り調査結果による。

19) A自動車労連『役員資料』第10号(1984年3月5日)、および聞き取り調査結果による。

1984年前半には、シェアの奪還を何としても図ろうとする経営側の以上のような施策遂行の強い意思が、一時金交渉の前提として存在していたことを念頭においておきたい。

2. 団体交渉

ところで84年一時金交渉は、「生産性交渉」的様相を帯び、経営問題・経協問題をめぐっても労使は鋭く対立した。第二回団交が二回に及び、A自動車の妥結がA車体(株)やAディーゼル工業(株)より遅れたことも異例のことであった。この過程を掲げたものが第3表である。以下、交渉に臨むA労組の方針から叙述する。

(1) 要求決定過程

A労組の一時金に対する基本的認識は、毎年の運動方針書に記されている。84年の一時金闘争については次の通りである²¹⁾。

「 具体的活動方針……

Ⅱ. 実質生活水準の向上をめざす活動……

2. 一時金の安定・向上

一時金要求の基礎は、生産性向上への努力に見合った成果配分と生活水準の維持向上である。

われわれは、年間賃金の安定向上、格差の拡大防止・圧縮という基本的考え方に立って一時金闘争に取り組む。

① 一時金の安定向上と経済要求の合理化をはかる立場から、月数要求・

20) 『A社ニュース』「会社創立51周年記念」号(1984年12月26日)。引用したJ社長の発言は84年12月時点になされたものだが、聞き取り調査から判断して、その内容は84年前半に有していた考えと共通していると思われるので、本文註に記しておくことにした。

21) A労組『第21回定期大会提出第1号議案・運動方針書(案)』(1983年10月31日)、59頁。

第3表 1984年一時金闘争

レベル 時期	上部団体・A労組本部	Z 支部	各 職 場 組 織
要求 決定 過程	5.8,9 総連第35回中央委員会 (84年度年間一時金方針を決定)		
	5.15 A労連第六回中央委員会 (84年度年間一時金方針を決定)		
	5.18,21 担当常任会	支部執行委員会 組織・経協委員会 職場長会議	5.21 職場委員会 5.21 職場大会(労連要求態度の報告)
	5.23 三役会、三役支部長会議		5.22 ブロック討議 5.24 拡大職場委員会 5.25 職場大会(労連要求態度の採決)
	5.30 常任委員会 (A労組要求態度の決定)	支部執行委員会 組織部員会	
	総連第1回中央賃金闘争委員会 (一時金闘争の進め方の確認)	5.31 全員大会 (A労組要求態度の報告)	
	6.7 担当常任会	6.7 簡略代議員会(機関決定)	6.4,5 ブロック討議 6.6 職場大会(A労組要求態度の採決)
団体 交渉 過程	6.8 要求書提出		
	6.12 三役会、三役支部長会議		
	6.13 第1回団体交渉		6.13 職場委員会
	6.18 三役会、中央執行委員会	6.14,15 全員大会(第1回団交報告)	
	6.19,20 第2回団体交渉 事務折衝(配分内容)	6.21 全員大会(第2回団交報告)	
妥結 過程 以降			6.25 拡大職場委員会(一時金配分内容) 6.26,27 ブロック討議(配分、妥結提案)
	6.27 三役会、三役支部長会議		6.27 職場大会(配分確認)
	6.30 派遣常任会		
	7.3 担当常任会		7.3 拡大職場委員会(アタック120)
	7.4 三役会、三役支部長会議		7.4 職場大会(アタック120) 7.11 拡大職場委員会(原低活動) 7.16 職場大会(原低活動)

注) 1. A自動車労連【A自動車労連】号外(1984年5月16日)、第675号(同年5月25日)、第676号(同年6月5日)、第677号(同年6月15日)、第678号(同年6月25日)およびA労組役員からの聞取りによる。
2. 職場とは課以下のレベルを指す。

夏冬型の年間決定方式で取組む。

② 具体的要求態度は、A自動車労連の方針および従来積み上げてきた実績に基づき、諸情勢を勘案して決定する。」

この基本的認識に立脚し、A自動車労連の方針提起を踏まえて、A労組の常任委員会で84年一時金の具体的要求内容が決定された²²⁾。

【要求内容】

①要求額 基準内賃金の6.0カ月分

夏期2.9カ月分 (625,443円 但し、部課長別枠)、年末3.1カ月分

②配分 (夏期)

○基本的には[比例分8, 成績分2]の比率を踏襲する。

○2.9カ月分の具体的配分内容

・ (基本給+特別手当+資格手当) 比例分

2.43カ月分 487,443円

・ 成績分 138,000円

【要求根拠】

①情勢 一般経済情勢は景気の回復局面に入り、自動車産業の全体としての状況は昭和58年度決算で増益増収が予想される。だが企業別の明暗の差は大きくなっており、A社とAグループは非常に厳しい状況が続いている。占有率は前年度より低下し国内販売は52年度以降の長期低落傾向を続け、輸出増が増収をもたらすものの58年度A社決算は2年連続の大幅減益となる。

②A労組の態度 A社は大幅減益であるが、我々はこれまで好況の時も不況の時も「年間賃金の安定向上」という考え方に立って「一時金の歴史」を築いてきた。ゆえに、従来の実績を確保すべきである。またAグループ全体の仲間は我々同様「まじめに努力している」のだから、一時金においてもその「努力が報われるように」すべきである。

この要求根拠の論理は、運動方針と合わせて考えれば、A社の業績を憂

22) 以下、『発展ニュース』号外、第148号 (1984年5月30日) による。

慮しつつも、生活水準の維持向上を果たし、組合員の生産性向上への日頃の努力に報いるよう、「一時金の歴史」である年間で基準内賃金の6.0カ月分を保障せよというものである。

この場合注意されるべきことは、この闘争ではA労組が、一時金の性格を第一に生活補給的なものとみていることである。A労連執行部が次のように考えていることはそれを示す。

「一時金闘争を進めるに当って年間賃金の重要な一部との基本的考え方に立って安定向上にとりくんだ。その意味では、成果配分的な要素よりもむしろ生活補給的な要素を重視してきた²³⁾。」

A労組の賃金論が、低成長下で「高生産性・高賃金」論から「生活賃金」論へと転換しつつあることは先行研究が指摘している²⁴⁾が、これに伴い一時金の生活補給的把握を一層強めてきているといえる。

但し、企業の業績についてA労組は考慮していないわけではなく、「妥結のメドを検討する場合、企業業績あるいは企業の活力といった要素も考慮して決めている²⁵⁾。」と語られている。このことは妥結時点のA労組の行動に関連する。

また要求態度の中の「努力が報われるように」という言葉は、一時金を要求する以上生産に努力するべきであるとの責任感を示すとともに、その努力が報われないと感じたときには経営への反撥を表面化させる可能性を秘めていることに注意されたい。この言葉は交渉中も主張されていくものである。

(2) 団体交渉過程

(a) 第一回団体交渉

23) A自動車労連『A自動車労連』第691号(1984年11月25日)。

24) 山本、前掲『自動車産業の労資関係』318頁および山本潔「自動車産業における賃金交渉」(社会政策学会編『社会政策学会年報第25集』お茶の水書房、1981年5月)。

25) 前掲『A自動車労連』第691号。

それでは次に、団体交渉の場における労使の論争の考察に移ろう²⁶⁾。第一回団交での主要な議論は、①原価低減活動、②国内販売問題、③「一時金の歴史」をめぐって行なわれた。A労組の『発展ニュース』によれば、次のような内容である。

【第一論点】 原価低減活動

経営側；当社の二年連続の大幅減益に対し、全社をあげた原低に取組みたい。原低や昭和59年度中の設備導入計画・勤務体制などにつき、組合の理解と協力を得たい。

組合側；原低の必要性は充分認識しているので、投資の問題や商品計画なども含めた「総合的な原価低減」を進めるべきであり、そのために「経営者は何をやり、職場は何をやるのかを明確に示すべきである。」

【第二論点】 国内販売問題

組合側；昨年度多くのモデルチェンジにもかかわらず、なぜ国内販売のシェアが低下したのか。

経営側；昭和58年度の販売会社の損益は57年度と比べて改善しておらず依然苦しい状態にあるが、58年度の上期と下期とでは下期に入って改善の方向にある。

組合側；「会社の説明では、何故シェアが下がったのかがわからない。その原因を明確にしてはじめて、今後の販売政策が立てられるはずだ。」販売出向に頼らず、メーカーとして責任をもった抜本的な販売政策・部品政策を推進すべきだ。

【第三論点】 「一時金の歴史」

経営側；会社としても一時金の歴史は尊重したいが、今年の賃上げによる労務費の増加との関係を考えざるをえない。

組合側；職場からの次の声を十分考慮すべきだ。「会社の業績がよくない

26) 以下、第一回団交、第二回団交、妥結過程の部分は、『発展ニュース』号外、第149号（1984年6月26日）による。

ことはよくわかっているが、われわれは職場で従来と同じように努力している。また、一時金は生活を維持していくうえで欠かせないものになっている。今年の一時金についても、従来からの実績を尊重して決めるべきだ。」

このような組合の機関紙の叙述による限り、経営側は販売政策についての原因究明と自己批判を行なっていないようにうけとれる。一時金交渉中現場に対し経営側からこの点についての説明がなされなかったため、現場にはこの組合側の情報のみが伝えられたことになる。

(b) 第二回団体交渉

ところで第二回団交の場になり、組合側の一時金要求に対して経営側が交換条件を持ち出すに至り、ここにおいて事態は対立の度を増す。その交換条件とは次の三項目への協力である。

- ① 国内販売対策としての「アタック120」の推進（「アタック60」に引き続き社員紹介運動であり、1人年1台成約をめざすもの）
- ② 総合的な原低活動の推進
- ③ 昭和59年度のME設備の導入

このことから、経営側は一時金の成果配分的性格を強調し、一時金と生産性向上とを一層強くリンクさせようとしたものと考えられる。

この点を含めて第二回団交の議論は、①「一時金の歴史」と三条件、②経協問題（原低活動と販売出向問題）、③経営政策という三事項に及んでいる。

【第一論点】 「一時金の歴史」と三条件

経営側；会社は本当に厳しい状況におかれており、三条件について組合が協力を確約しなければ年間6ヶ月という一時金の歴史を守ることは難しい。

組合側；組合は総合的な原低を主張しているのに、「協力」を求めるといふ言い方は、組合が原低や販売促進に協力していないかのような言い方であり納得できない。またそれを一時金回答の交換条件にするようなことは従来 of 労使関係や一時金交渉の歴史になかったやり方だ。

【第二論点】 経協問題（原低活動と販売出向問題）

経営側；三条件の項目に会社が一步踏み出すことに組合の理解と協力を得たい。

組合側；その項目はすでに労使間で協議を進めているものであり、「一步踏み出したい」という会社の言い方はおかしい。「労使関係」は一向に改善されていないが、我々は「企業を守り、組合員を守るために、総合的な原低活動に取り組んでいく」態度を決めている。間接部門のムダ排除も進めるべきである。販売出向について、段階的に人数を減らしていくことも労使で約束していたのに、三年前に会社が強引に倍増してしまった。

【第三論点】 経営政策

組合側；A社の業績悪化をもたらしたのは政策上の失敗であり、その点について「経営者、特に社長に反省してもらいたい。」

経営側；「私（社長）は、A社の基本的な政策が間違っているとは思っていない。」

組合側；A社の従業員は必死に頑張っているのであるから、「職制や組合員に責任転嫁をするような姿勢を改めて頂けないか。」

経営側；「その点については別途で返事をしたい。」

ME設備の導入等に「協力」を求めるという経営側の上掲の発言から、組合との事前協議による合意の慣行が、経営の意図する生産性向上にとって阻害要因となっていることを確認できる。「経営戦略」の節でも述べたように、この慣行が経営にとって企業間競争上の桎梏となっていたのであり、このことは経営側が販売出向の事例にみられたような行動をとっていたことから理解される。しかし経営側が事前協議での合意の慣行に今までよりも拘束されぬ経営権行使をめざすことは、A労組にとっては「『相互信頼』的労使関係」の伝統の否定を意味していた。

この事情を背後においた上で、経営側が一時金の回答に関して、三項目を条件とするというやはりこれまでにない態度をとったことは、A労組には許しがたいものであった。ここに、従来の「『相互信頼』的労使関係」においては起きることのなかったようなA労組による厳しい経営者批判がなされ

ることとなったのである。

(3) 妥結過程

84年一時金交渉は次のような内容をもって妥結された。

【妥結内容】

(a) 84年・年間一時金

基準内賃金の6.0カ月分

夏期2.9カ月分，年末3.1カ月分

(b) 夏期一時金

① 妥結額 同上，1人平均625,443円（部課長別枠）

② 配分

○比例分（基本給＋特別手当＋資格手当）の2.43カ月分×出勤率

1人平均 487,443円

○成績分 1人平均 138,000円

職務，技能，成績に基づいて配分する。

○査定期間

83年10月1日～84年3月31日

このように支給月数は6.0カ月で妥結されたものの，三条件については妥結時点の労使の認識は相違している。組合側が後に若干の協議をすることを前提に協力するとの意思表示をしたのに対し，経営側は団交終了時点で組合の合意が得られたと理解している²⁷⁾。まもなく「アタック120」等は実行に移されることになるが，この労使の見解の食違いを反映して，各職場での取組みはアンバランスなものとなってゆく。

27) 聞き取り調査結果による。

3. 職場の動向

(1) A労組の職場展開

それでは次に交渉過程での工場・職場レベルの動向をみてみよう。その際Z工場を事例として考察する。ここで注目されるのは、組合側の方が経営側よりも職場の労働者に対する働きかけが活発であり、それにより経営批判の世論が作られていったことである。

まず両者の働きかけを比較する²⁸⁾。経営側は組長までを対象とした決算勉強会を開いた程度である。これに対し組合側は、職場長までを対象とした決算勉強会をやはり開き、経協委員がスライドを使って説明を行なった²⁹⁾。とともに、第3表にみるように、支部執行委員会、組織・経協委員会、職場長会議等を数回開き、現場職制を兼ねることの多い組織部員や執行委員³⁰⁾という職場活動上の指導層に働きかけている。課長から現場職制に流される情報は組合に比べて少なかった。

またA労組の職場展開では、同じく第3表にみるように、要求形成過程中のブロック討議や団交報告のための全員大会が各々2回ずつ開かれている。これらのことは職場の世論が組合主導で形成されていった可能性を示唆する。

(2) 組合員の意識

次に交渉過程中の組合員の意識を、『職場意見集約』により考察する³¹⁾。経済的立場が相違するとみられる三つの層、すなわち現場職制層、現場職制

28) A労組の職場活動の諸原則については、拙稿「全A自動車労働組合の職場活動方針」(『社会科学研究』第36巻第5号、1985年2月)を参照されたい。

29) 聞き取り調査結果による。

30) 組織部員とは常任委員や執行委員等の経験者から選ばれた職場役員であり、OBとして職場委員のまとめ役を担っており、支部長のスタッフ的存在でもある。執行委員は職場のスタッフとして職場長を補佐するとともに、支部のスタッフとして常任を補佐する役割を担っている。

以外の正規入社者層（正規入社に近似する者もこの層に含める）、前二者以外の中途入社者層に労働者を分類し、各々代表的意見を掲げたものが第4表である。

(a) 要求討論時点

A自動車労連およびA労組の要求討論からみてみれば、まず指摘されるのは、「一時金の歴史」に立脚して6.0カ月獲得要求案に賛同する意見を大多数の労働者が表明していることである。第4表にみられる要求根拠の論理を整理すれば次の通りとなる。それは、A社の業績を考慮しつつも、生活の苦しさや日夜にわたる労働の努力を理由として6.0カ月を求め、というものである。言い換えれば、企業の支払能力を考慮しつつも、生活と労働の実態から6.0カ月を要求している。この論理について執行部案との対応をみることができる³²⁾。

A社の業績の考慮に関してふれると、その発言は現場職制を兼ねる職場役員に限らず、勤続の短い中途採用者を含めた多くの一般組合員の中からも出されている。憂慮にまで至る感想を述べる人物もあり、多くの組合員は「企業愛³³⁾」をある程度有していると考えられる。

だが企業の業績の厳しさを考慮するとしても、生活と労働の実態をもとに6.0カ月を求める意識の方が強い。しかもこの点を強調する発言が、組長を

31) A労組『職場意見集約（1984年一時金）』1984年5月～7月。この資料は、全員大会の後などに職場委員が「反響」すなわち組合員の意見を聞いて職場長に集約したもので、職場委員に表明された限りでの意見という限定を有している。だがA労組では日常の世話活動がきめ細かく行なわれていることから判断して、組合員が本当に抱いている意見も一定程度反映されていると筆者は考えている。

32) 他方で前掲『職場意見集約』中に次のような発言もあるが、少数意見である。「具体的要求態度の中で、理論月収スライド分8、成績2の比率をメドとするとあるが、組合員の相互信頼を考えると、成績2の比率を下げている方向にだんだん持っていくべきだと思う。」(50歳、勤続11年)

33) A自動車労働組合は創立当初、「組合を愛する者は企業を愛する」というスローガンを掲げた。

兼任する組織部員から出されていることは注目される。組合員に日々接している役員としては、「企業実勢よりも」組合員の生活と労働の実態を重視せざるをえない心境となっているのである。現場職制の意識は、この時点では、企業の業績よりも組合員の実態を重視する傾向を帯びているといえる。

(b) 第一回団交報告時点

続いて第一回団交報告時点の意見の特徴を摘出する。この時も要求討論の項でふれた見解が引続き述べられている。だがここで重要なことは、経営および経営政策を批判する意見が多数表明されてくることである。

もっとも経営批判は、すでに前段の84年「賃闘」時にも表明されており、それはA社の販売不振を憂慮し、販売対策の強化を求める声であった³⁴⁾。この経営批判は「賃闘」の妥結とともに収まったかにみえた。しかしその声は一時金交渉時に再び険しさを増してくる。要求討論の際にも散見されたが、特に第一回団交報告時に増大することを確認できる。

この一時金交渉では組合執行部による職場への働きかけの方が経営側によるそれよりも強かったことをすでにふれたが、第一回団交後の職場労働者への報告についてもそうであり、職場の組合員は組合執行部の報告をうけて、経営による販売対策の努力不足を率直に批判しているとみられる。日常生活・労働の実感を基礎として、その上に組合執行部により職場における経営批判の世論が形成されていく様相をここにみるることができる。怒りともいえる発言すら起きてきている。

この経営批判の論理をまとめると次のようになる。組合員はA社の業績を憂慮して日々懸命に働いているが、経営は販売努力を怠っており、業績不振はこの経営政策に原因があるのであって、これを現場の努力不足に帰することは問題だ、という論理である。ここには前述の要求根拠の論理にもみられた日常の努力感という要素が含まれていることに留意しておきたい。

34) A労組『職場意見集約(1984年賃闘)』1984年2月～5月。

第4表 組合員の代表的意見

時期 層別	要求 討論 時点	第一回 団交 報告 時点
現場 職 制 層	<p>○A社の厳しさがピラの中に記載された事は今までにない事だと思う。……今回の一時金交渉は一段と厳しいものになるであろうことが予想される。 (40代後半, 経協委員, 係長)</p> <p>○厳しい取組みの中で執行部の心中察して余りあるものであり, 企業実勢よりも年間賃金の一部として実質生活水準の維持向上のために頑張らなくてはならないだろう。(40代前半, 組織部員, 組長)</p> <p>○自動車業界をとりまく情勢は, 材料として厳しいものが多いのが実態だが, 物価安定とは云え労働者の生活は圧迫されつつある。実質的生活水準の向上を望む声が増しに増大しているのが現状である。これらの声に答えるべく最善の努力を期待する。 (40代前半, 副職場長, 組長)</p> <p>○日夜に渡り組合員は懸命に働いているし, 一時金の歴史を守るために協力して行きたい。 (40代前半, 職場長, 組長)</p>	<p>○販売問題については今後のA社がどうなるかが左右される問題だけに実のある話し合いをしてほしい。 (40代前半, 選挙管理委員, 係長)</p> <p>○シェアの低下は我々にとって心配でならない。シェア向上の対策を検討するだけでなく, 思いきった具体策を実行して欲しい。(40代後半, 組長)</p> <p>○国内販売強化を確実に高い収益を得る努力を会社に行う様, 執行部より強く言ってほしい。 (40代後半, 職場委員 [広義], 組長)</p> <p>○今のA社の収益に対して, 経営者が寒気を感じるといって, 日夜大変な努力をしている我々は一体どうすればいいのか。しっかりしてほしいものだ。 (40代前半, 組長)</p>
正規 入 社 者 層 (近似する者を含む)	<p>○自動車業界を取りまく環境は輸出の規制・国内販売の伸び悩み等必ずしも明るい材料は少ないが, 我々の生活も苦しい。一時金は年間賃金の一部であり, 生活安定向上の為に昨年実績は獲得して欲しい。 (30代後半)</p> <p>○現場は厳しいなりに非常に努力している。それに見合った一時金を確保してほしい。 (30代前半, 職場委員)</p> <p>○現在のA社の経営は大変厳しいのは良く解かるが, 我々としても日夜生産性向上に努力し頑張っている。その為にも6.0ヶ月は絶対に確保して欲しい。 (20代前半)</p>	<p>○数年来からの販売不振に対し会社として何ら手を打った様子もなく, ここに来て, 販売店が, 販売店がというはおかしいのではないか。国内で売れてこそ, 我々の資源につながるのだと思う。 (30代後半, 職場委員)</p> <p>○B社との差が年々大きくなっている。これはいったいなんなのか, 会社はしっかりと分析する必要があると思う。B社との差を小さくするために会社はいつも現場にその努力をするようにとの話しをするが, もっと間接部署の見直しをすべきではないか。 (30代後半)</p> <p>○経営施策に問題あるのに組合の非協力でこうなったというニュアンスだが, とんでもないと思う。A社を良くしようという思いは組合も同じである。全てが会社の一方的適当で終わっているのが現状ではないか。 (20代後半, 職場委員)</p>
中途 入 社 者 層	<p>○充来の歴史である年間6ヶ月は確保してほしい。私達は一時金で生活費の不足分を補っている。今後も生活の安定向上の為にぜひともお願いしたい。 (40代後半)</p> <p>○減益と言うが, 他の中小企業に比べれば, 額は少ないと思う。我々は, 日夜, 生産に頑張っているのだから6ヶ月は確保すべきだ。 (50代前半)</p>	<p>○我々の日夜の努力は企業, 労組の繁栄, 発展を願ったものであり, 努力に報いるためにも一時金の歴史を尊重してもらいたい。 (40代後半)</p> <p>○これまでの歴史を尊重する意味でも我々の生活基盤の一つになっている一時金は要求通り取ってもらいたい。これから海外でA自動車の製造が始まるとうとしているのに国内での我々従業員に対して生活をおびやかす様な一時金にしてほしくない。 (40代後半)</p>

注) 1. A労組「職場意見集約 (1984年一時金)」1984年5月~7月。
 2. a車体課, b組立課, c組立課という3つの職場の意見を取り上げている。
 3. 正規入社に近似する者とは, この表では高卒18歳入社に5年遅れた者すなわち23歳入社の者までを含んでいる。
 中途入社者とはこの表では24歳以降の入社者を指すが, 特に28歳以降入社者を典型的な中途入社者とみてその意見を表に掲げた。
 4. [] 内は筆者の補足部分。*は推定。なお, 原資料の誤字は修正せずに掲載した。

第二回 団交 報告 時点	妥結 提案 討議 時点 及び 支給 後
<p>○会社が前言っていた行政改革はどうしたのか。実際職制の数が減ったようには思えないが、やることをやらないで従業員をしめあげれば良いとは情けないことだ。 (50代前半, 職場委員 [広義], 組長)</p> <p>○交換条件を出すと言う団交はなかったことであり厳しさを感じた。しかし私達は日夜精一杯努力している。業績が悪くなっているのも理解しているが経営面にも問題があるのではないか。…業績を良くする為には自分達の努力の重要性も良く承知している。今後組合主張の内容について労使協力を充分にしてもらいたい。 (40代後半, 組長)</p> <p>○報告の中で感じるのは労使協議というものが、今のA社にはなくなってしまったように思える。組合は、これ以上、気を引きしめていかないと、これから先どうなるのか、心配である。 (40代前半, 組長)</p> <p>○総合原底は結局、内製原底先行になるのは目に見えている。現状の様な原底は(現場負担増の)、歯止めをかけて、理にかなった活動をする様に主張してもらいたい。安易な妥協はやめてもらいたい。 (40代前半, 組長)</p> <p>○これから、A社を立ち直らせて行くには、社長が、交代しなければならぬ。[社長は]責任を何ら感じていない。又、[今回の団交は]一時金の団交の内容ではない。 (40代前半, 組長)</p> <p>○現場の我々(組立)は1人でも休まれるとやっとの思いで生産をしている。一方で職制は多数いるし間接も多い。総合生産性を考えるなら、間接にまず手をつけるべきだ。工数低減ばかり現場に言うのは筋がちがう。 (40代前半, 職場委員 [広義], 組長)</p> <p>○アタック60では実際にはノルマを課せられて活動した。このうえキャンペーンをやってもさしたる成果はないと思う。自分でやむおえず買った人も多いのだ。組合員、従業員を泣かせるようなことはやめるべきだ。 (30代後半, 職場長, 組長)</p> <p>○会社は我々現場の労力を理解してない。会社の施策の欠陥を組合員に転嫁するのは許せない。 (30代後半, 副職場長, 指導員)</p>	<p>○企業々績不振の中2.9ヶ月は社会の上限であり嬉こんでいる。歴史を守っていく為にも諸活動に努力してゆきたい。 (40代後半, 組織部員, 係長)</p> <p>○会社の業績不振大変に残念である。自分達として、持場、立場で今後は最大の努力が必要で、その気持でいっぱいである。 (40代後半, 組長)</p> <p>○社長は基本政策はまちがっていないと強調しているが、結果が悪いと言う事は基本政策が悪いという事だ。でなければこんな状態になる訳はない。反省ないところに進歩はない。 (40代前半, 組織部員, 組長*)</p> <p>○総合原底は今迄直接部門を中心に行なわれていたが、間接部門の見直しを十分に行ってもらい、原底のしわよせが直接部門に過大な負担とならないようにしてもらいたい。 (40代前半, 福祉部員, 組長)</p>
<p>○会社は我々の日頃の懸命な努力を本当に理解しているのだろうか疑問に思う。 (30代後半)</p> <p>○車が売れないのは売れる車が開発できないからだ。経営の責任だ。 (30代前半)</p> <p>○トヨタに比べ人が多いというがどこが多いのか、現場では人が少なく大変苦勞している。 (30代前半)</p> <p>○アタック120キャンペーン等の話もあるが、60キャンペーンを実施した後でもありキャンペーンを展開した場合今迄以上に厳しいと思う。 (30代前半, 職場委員)</p> <p>○交換条件を出して協力するなら出しますなんて、やり方がきかない。今のA社のきびしい状態は良く理解できるが。 (20代後半)</p>	<p>○アタック120は労使合意に達した以上、実現に向けて皆んなで協力しなければと思う。 (30代後半, 職場委員)</p> <p>○C社より営業利益が少なかった事は、今後A社の将来に不安を感じる。一人ひとりが今まで以上に頑張っていかなければと考える。もっと利益が上がる経営努力をするべきだ。現場では暑い中頑張っている。 (30代後半, 代議員)</p> <p>○アタック120については1台/1人というようなノルマの話だと感じとれた。期間1年では厳しい。不安だ。 (30代後半)</p>
<p>○我々の努力に対し、会社が要求額通り出すのはあたりまえだ。変な条件を出さなければ、会社に対し、高額な額を出してもらって、「あたりまえだ」とは思わず、「感謝する」気持ちになれる [のだが]。 (50代前半)</p> <p>○会社として今後進めるものについて、頑張っってやって行かなければならないのか? 組合として、今までの反省を充分会社に伝え協議してほしい。 (40代後半)</p>	<p>○2年連続減益減収の中で年間6ヶ月出してくれた事は大変にうれしい。今後、他車にまけない様に品質の良い車を市場に出さなければならぬ。 (50代後半)</p> <p>○予想通りの額であるが、これ迄の水準と比べると若干少ない感じがする。しかし平均的には社会水準の上限であり、今後もこの様な額が安定的にもらえる様頑張りたい。 (40代後半)</p>

(c) 第二回団交報告時点

さらに第二回団交報告がされると、先に述べた三条件についての批判が、第4表にみられるように各層から数多く表明されるに至った。しかもとりわけ注目に値することは、組長層から強い経営批判の発言が多数なされていることである。多くの組長は、現場が日夜原低に努力を重ねているのにもかかわらず、経営がそれをあまり理解せず、業績不振の責任を現場に求めるという姿勢をとっていると受けとめ、批判意識を強めている。すでに前段の「賃闘」時にこの層からも経営批判の声はいくつか出されていたのだが、この時点では社長の交代を求める意見すら表明されている。

経営による労働者統合と組合執行部による現場労働者の掌握との双方にとってA社では「かなめ」の役割を果たす位置にいる組長層³⁵⁾が、経営側の情報伝達に優る組合側の情宣活動に呼応して、その意識を組合執行部の見解に共鳴する方向へ一層傾斜させたのである。二重的性格を有し、A自動車の「『相互信頼』的労使関係」を支える現場職制層の中で、組長層がこのような動向を示したことに、A社の労使間の緊張が深まった事態を確認することができる。

(d) 妥結提案討議時点及び支給後

ところで交渉は前述のように年間6.0カ月分との妥結をみて終了したが、この妥結結果について多くの組合員は同意を表明している。その主要な論理はこう整理できる。すなわち、A社の業績を考慮し、また社会水準の上限であることを勘案して、年間6.0カ月分との妥結結果に同意するという論理である。ここでは生活と労働の実態の主張は背後に退いて、企業業績と社会水準の考慮が全面に出てきている。確かに不満の声の表明も一部あるものの、A社全体としては、妥結時点およびそれ以後においては、生活や労働の実態

35) A社組長会の「基本スローガン」には、「われらは企業愛に徹すると共に、組合員として、近代的労働組合活動の推進力となる。」との一文がある（A社組長会『三十年史かなめ』A社組長会刊。1984年12月、1頁）。

よりも企業業績と社会水準を第一に考えて、妥結結果を積極的にせよ消極的にせよ受け入れている労働者が多いと思われる³⁶⁾。

三条件については、不安を残しつつも協力するとの意思表示が増していく。この背後には、やはりA社の業績を憂慮する心情があり、また労使間で合意した以上はその事項を行なうべきであるとの行動基準もある³⁷⁾。

とはいえ、経営による政策の反省を求める声もしくは経営への不信感も根強く存在していることは、第4表にみる通りである。組長層の意識も、この時点では、一方でA社の業績を憂慮しつつ、他方で経営不信を抱いている状態にあった。A社の経営は、この現場職制層の経営不信を取り除き、彼らの「企業愛」を強める必要があったと言えるであろう。

IV. 小括

以上のようにA自動車の1984年一時金交渉は、新たな「労使関係」の構築を図ろうとする経営と、従来の「『相互信頼』的労使関係」を維持しようとする組合との対立という構図の中で行なわれた。A労組は高度成長期以降、A社の発展に寄与すべく生産性向上運動を推進してきた組合であった。しか

36) 確かに前掲『職場意見集約 (1984年一時金)』中に次のような不満の声も散見される。「普通の人で昨年冬に比べ (一) 7500円位と聞いていたが、それ以上約2.5倍 (一) でありがっかりした。」(39歳, 勤続16年, 職場委員), 「最低です。あきらめてはいますが。」(59歳, 勤続16年), 「昨年より2万円も少ない。」(52歳, 勤続13年)。特に第2, 第3の意見は、中途採用で勤続の短い高齢者からのものであり、彼等の賃金の頭打ちが不満なり失望を生み出していることがわかる。だがA社全体としては、本文中に述べた論理で、妥結結果を受け入れている労働者が多かったと推定される。

37) 自己の行動を合意の前後で区別するという行動基準は、組合役員を兼任する現場職制の日常の意識の中にも存在している。Z工場での聞き取り調査によれば、組織部員を兼任するある係長は、合意される前には自分の意見を職場長を通して表明しているが、合意された後は労使で連携をとりつつ会社の職制の立場で行動している。「決まってから何か言うのはおかしい。」と彼は語っている。

るに、そのA労組との事前協議における合意の慣行は、80年代の経営にとっては、熾烈化する企業間競争の下で悪化する業績の回復を図る上での桎梏と化していたことが、労使の軋轢の基底として存在していた。

交渉はA労組側の6.0カ月要求に対し、経営側が拡大販売アタック120・原価低減・新技術導入への協力を回答の条件とするという「生産性交渉」の様相を呈し、組合執行部と経営とが鋭く対立する団交となった。職場では組合執行部側が経営側よりも活発に職場労働者に働きかける中で、経営批判の世論が形成される。特に常日頃「企業愛」と「組織愛」とを典型的に共有する組長層が厳しい経営批判を表明したことは、組長層が組合執行部側を支持したことを示し、このことに労使対立の深化を確認できる。

その後、84年秋以降、経営側は本格的な反撃を開始し、迅速な情報伝達などの方法による現場職制層に対する経営側の働きかけが強められていく。企業業績の一層の悪化という影響も加わり、現場職制層は危機意識を深めたものと考えられ、1986年2月には三会（係長会・工長会³⁸⁾・安全主任会)がT会長の辞任を求める『申入れ書』を執行部に提出し、同月のA労組第64回代議員会でこれが代議員会の意見として確認されるに至る。ここにT会長の労連会長退任および総連会長退任が引き起こされることになるのである³⁹⁾。

さらに述べれば、1986年6月の一時金交渉では、年間決定方式や支給額の月数表示方式がくずれ、期別・額決定方式へと移行する。とともに84年交渉では争点とならなかった基本給・特別手当・資格手当合計額への比例分と成績分との比率が、この時組合の強い反対にもかかわらず、従来の8対2から7対3へと改変された⁴⁰⁾。この「一時金の歴史」の変更は、A自動車の「労使関係」が転換した帰結のひとつを表わすものであると考えられる。

38) 組長の呼称は86年1月に「工長」へと変更されている。

39) A労組『A自動車労報』第251号(1986年3月3日)。

40) 『発展ニュース』第176号(1986年6月6日)、第177号(同年6月12日)、第178号(同年6月23日)。