

B 自動車の賃金制度と労使交渉(II)

畑 隆

目 次

- I. はじめに
- II. B社の賃金制度の改定
 - 1. 1990年改定と労使協議
 - 2. 1993年改定と労使協議
 - 3. 人事・賃金制度の運用 (以上, 前号)
- III. 組合組織と交渉機構 (以下, 本号)
 - 1. 組合組織
 - 2. 交渉機構
- IV. '94ゆめW
 - 1. 要求決定過程
 - 2. 労使交渉過程
 - (1) '94ゆめWの交渉過程の特徴
 - (2) 交渉内容
 - (A) 経営側の主張
 - (B) 組合側の主張
 - 3. 妥結過程—妥結結果—
- V. おわりに

III. 組合組織と交渉機構

B労組の春闘は「ゆめW」と呼ばれている²⁵⁾。'94ゆめWの過程を考察するにあたって、初めにB労組の組織と労使交渉機構の特徴点をふれておきたい。94年時点の各々の概要は、先行研究で説明されている内容と同様であるので、重複する事項は言及する場合でも簡単にふれるにとどめて、それらの研究では不十分だと思われる事項のうち、特に注目しておくべきことに力点をおいて述べることにする²⁶⁾。

1. 組合組織

まず、組合役員の現状をみると、組合三役の現人数は、執行委員長1人、副執行委員長3人、書記長1人である。専従役員は1,500人に1人の割合で選出され、94年9月時点では62人であり、全員が執行委員である。専従の年齢は、事務技術系の場合は平均年齢が30代前半であるが、技能系の場合には幅がある。また、職場役員の現況は、第7表の通りである。

ここで指摘しておくべきことは、特に技能系の職場においては、職場活動の中核を担う役員が、一方で会社の現場管理者であることが多い点である。技能系の場合、職場委員長はほとんど工長である。評議員は組長が多く、若干工長が含まれることもある²⁷⁾²⁸⁾。組合執行部としては、組合役員を担った場合、一期1年で、2年間はやってもらっているとのことである。

25) 「ゆめW」の「ゆめ」とは「ゆとり・ゆたかさをめざそう」という言葉の短縮形であり、「W」とは「Wage」と「Working Hour」の各頭文字に相当する。すなわち「ゆめW」の言葉には、「賃上げ」「一時金」「時短」「政策・制度課題の改善」を同時に取り組み、ダブル効果をそれぞれに発揮させる。」という意味が込められている。

26) このIII章の叙述は、特記しない限り、B労組役員からのヒアリングに基づく。

27) 工長は20～30人に1人いる。組合役員を経験しない工長の方が多い。

28) 技能系の職場では、支部長のほとんどが工長級または組長級であり、職場委員長の大多数が工長級である。職場委員には班長級以下の資格が多い。事務系では職場委員長の大多数が係長級であり、評議員には係長級とそれより下の資格とが混在している。

第7表 B労組の職場役員

役員名	役割	参加組合機関	参加労使機関	その他	人数	選出割合
職場委員長	<ul style="list-style-type: none"> 職場の代表、職場役員のリーダー 組合の年間活動方針等の審議決定 支部独自の諸課題の改善 	大会 (毎年10月) 評議会 (月1〜2回) 支部評議会 (評議会と同日) 支部評議会 (必要時) 職場委員長会議 (評議会の1時間前他)* 職場評議会 (評議会・支部評の翌々日)* 職場評議会 (月に1〜2回)*	支部懇談会 支部安全衛生委員会 支部生産説明会 職場懇談会 (毎月1回以上、部・課長と職場役員)*	労使協議会の傍聴 全B労連の大会、中央委員会 (ゆめW時) に参加 職場委員長セミナー等への参加	153人	500人に1人
評議員	<ul style="list-style-type: none"> 職場のリーダー 組合の年間活動方針等の審議決定 職場委員長を補佐し、職場委員との連携を密にし、職場を改善 	大会 評議会 支部評議会 支部評議会 職場評議会 職場評議会 評議員単位の職場委員会*	職場懇談会 [評議員単位の職場懇談会*もある] 支部懇談会・支部安全衛生委員会等 (オプザーバー参加)	評議員セミナー等への参加	505人	100人に1人
代議員	<ul style="list-style-type: none"> 組合の年間活動方針を審議決定 評議員を補佐 	大会 評議会 (評議員の代理出席) 職場委員会	職場懇談会	評議員セミナー等への参加	211人	75人に1人 (職場委員の中から選出)
職場委員	<ul style="list-style-type: none"> 組合員に一番身近な役員 職場委員長・評議員と組合員を結ぶパイプ役 	評議会 (代議員の代理出席) 職場委員会	職場懇談会	職場委員セミナー等への参加	4,618人	15〜20人に1人

典拠) B自動車労働組合『職場役員ハンドブック』(45期前期) 1994年9月、および聞き取り調査結果による。
 註) 役員的人数は、1994年9月29日(聞き取り時)のもの。
 *.....各欄の役員が開催するもの。

その期間は社内団体の役員を兼ねないでほしいとの要望を出している。

ちなみに、ゆめWの方針決定にとって重要な組合機関について一点だけふれると、評議会には本部評議会（本評）と支部評議会（支部評）があり、前者はB労組全体で、後者は19支部各々で開かれるが、通常は両方合わせて月2回実施することになっている。

2. 交渉機構

ところで、春季労使交渉で最も重要なB社の労使交渉の場は「労使協議会」であるので、ここでは労使協議会の形式上の特徴をみることにする。

労使協議会には、経営側からは社長を初めとして全役員に近い経営者が出席する他、工場の工務部長、部門の統括部長、人事担当者等、合計約100人程が出席する²⁹⁾他方、組合側からは交渉委員として三役、局長、支部長、執行委員合わせて約60人が出席する他、職場委員長約150人が傍聴し、合計200人以上が出席する。議長は労務担当副社長であり、副議長は組合の執行委員長である。

ここで注目すべきことは、労使双方とも出席者が多く、しかもほとんど工長か係長である職場委員長も傍聴していることである。これは労使が双方の主張を話し合いにより理解し合うことが追求されていることの表れである。会社の経営状況を組合のリーダーが理解し、組合員の働きぶり・頑張りぶりを会社の管理者が認識を深めるのが、労使協議会の意義であると言われているが、この出席者の特徴をみた時、その労使協の意義を実現するのに寄与する形式がみてとれる。つまり、B社の労使関係の中心的な担い手が一同に会して相互理解を深める形式になっているのであり、このことはB社の労使相互信頼の維持に役立っているものと考えられる。

29) B社人事部からのヒアリングによる。

IV. '94ゆめW

それでは '94ゆめWの考察に入ることにしよう。'94ゆめWは、第8表にみる経過をたどった。以下の叙述では、この表を念頭におかれたい³⁰⁾

1. 要求決定過程

まず、B労組の要求内容からみていくことにする。'94ゆめWでは、賃上げ、一時金、総労働時間短縮、政策・制度課題の改善を4本柱として取り組まれている。具体的には、自動車総連とB労連の'94生活闘争方針を受けた形で、2月14日の評議会でB労組の要求内容は決定された。賃上げについては、上部団体の賃上げ要求が定昇相当分を含んだ5%基準としたのをふまえて、平均基準内賃金の5%（組合員一人当たり平均15,000円）の要求が掲げられている。要求の組み立ては「定昇+物昇+向上分」であり、定期昇給分は2%程度、過年度物価上昇分は1.2%とみている。「定昇+物昇」を組合は「実質賃金」が維持される水準とみており、94年の場合は3.2%である。要求内容の詳細は、第9表の通りである。

今述べた賃上げ要求案の基本的な考え方をみると、まず、44期後期運動

30) このIV章の叙述で主として依拠する資料は、以下の通りである。B労連・B労組『(B社) 評議会ニュース』No.0087 (1990年3月5日)～No.0110 (1990年6月20日), No.0140 (1991年1月11日)～No.0157 (1991年4月5日), No.0195 (1992年1月9日)～No.0219 (1992年3月27日), No.0259 (1993年1月6日)～No.0284 (1993年3月26日), No.0306 (1993年10月29日), No.0308 (1993年11月8日), No.0310 (1993年11月15日), No.0316 (1993年12月17日), No.0319 (1994年2月1日), No.0320 (1994年2月16日), No.0321 (1994年2月17日), No.0322 (1994年2月24日), No.0324 (1994年3月3日), No.0327 (1994年3月10日), No.0330 (1994年3月17日), No.0333 (1994年3月23日), No.0334 (1994年3月25日), No.0335 (1994年3月25日)。引用部分は、特記しない限り、これらの資料に基づく。

なお、1994年の交渉内容について、B労組の『評議会ニュース』を人事部企画室発行の『労務ニュース』と比べると、その内容はほぼ同じであることがわかる。そのことからこの『評議会ニュース』は交渉内容の忠実な要約になっていると考えられる。

第8表 '94ゆめWの経過

	連合・JC 自動車総連	B労連	朝	AM	B労組 昼	PM	夕方～
要 求 決 定 過 程	'93.11.18 連合、第14回中央委員 会 (94春季生活闘争方針決定)					支部評議会 (情勢報告)	
	12.6 JC協議委員会 (方針決 定)					評議会 (情勢報告)	
	12.16 連合、第1回中央闘争委 員会					支部評議会 (上部中央委に臨む態度決定)	
	'94.1.18-19 総連、中央委員 会 (方針決定)						
	1.20 連合、第2回中央闘争委 員会	'94.1.21-22 中央委員会 ('94生活闘争方針決定)			44期後期第2回労使懇談会	評議会 ('94ゆめW要求案提案)	
	2.8 総連、自工会との労使会 議				職場討議資料配布 ～職場討議	ゆめW委員会 (申し入れ、第1回労使協骨子) 自動車総連オランダ 委員長記者との懇談 執行委員会(職場討議状況、スケジュール、第1回労使協骨子)	
	2.10 総連、自経連との労使会 議	2.10 書記長会議 2.10-11 第2回共闘会議			三役支部長局長会議 ゆめW委員会 (第2回労使協骨子)		
	2.10 連合、闘争開始宣言中央 集会				決算発表		
					執行委員会 (10:00～)	評議会 (要求案採決)	
労 使 交 渉 過 程	2.15 総連、第6回重点組合会議 同、第9回中央執行委員会						2.15 一斉拡大職場会 (夜勤)
	2.16 総連、統一要求	2.16 統一要求				申し入れ (13:30～)	
	2.18 総連、第4回書記長会議					ゆめW委員会 (第3回労使協骨子)	
	2.23 総連、第1回統一交渉 2.25 連合、全国統一行動・ 闘争開始地方集会	2.22 中央執行委員会				執行委員会 (第1回労使協最終、第2回労使協リハーサル、第3回骨子) 執行委員会 (通常、支局の議事も含む) 第1回労使協議会 (9:00～)	
	3.2 総連、第2回統一交渉 3.4 総連、第7回重点組合会議 同、第10回中央執行委員 会	3.3 書記長会議				ゆめW委員会 (第4回労使協骨子) 支部評議会 支部評議会 (第2回労使協最終、第3回労使協リハーサル、第4回骨子) 第2回労使協議会 (9:00～) 執行委員会 (3.1 支部評資料)	
	3.6 連合愛知、1万人総決起 集会	3.6 第4回書記長会議 3.8 第10回中央執行委員会					支部評議会

	連合・JC 自動車総連	B労連	朝	AM	B労組 昼	PM	夕方～	
労 使 交 渉 過 程	3.9 総連、第3回統一交渉 3.10 総連、第8回重点組合会議 同、第11回中央執行委員 会	3.9 委員長会議 3.9-10 共同会議	3.9 門ピラ	第3回労使協議会(9:00～)	執行委員会(昼～総連/JC物言い、週末までの活動)			
	3.10-11 総連、統一業種別部 会			執行委員会(合同職場委員会の資料確認)	合同職場委員会			
	3.11 JC、代表者交流集 会		3.11 合同職場委員会		戦術会議(つどい) 執行委員会(昼～総連/JC報告、第4回労使協最終、 3.14～の活動、大集会・ブロック集会の物言い)			
	3.12 連合、総決起集 会		3.14 緊急立門→情報報告配布(A展開) [3.14-16 活動A]		緊急職場会 大集会・ブロック集 会	合同職場委員会 ピラ→ブロック集 会(夜勤)		
	3.16 総連、統一交 渉	3.15 委員長会議	3.15 ピラ	第4回労使協議会(9:00～) (統一行動)	執行委員会(13:00～アビール文確認) 評議会(最終盤にむけて、B展開)			
		3.17 第11回中央執行委員 会代表者集会(つど いの丘)	3.17 職場委員会 [3.17-18 活動B]		一斉職場会	執行委員会(夜～翌日の活動) 立門		
		3.19 委員長・書記長合同 会議	3.18 立門	電話による情勢報告	拡大職場会	執行委員会(夜～翌日の活動)		
		3.21 第12回中央執行委員 会	3.21 ピラ		執行委員会(昼～グループ討議を含む)	執行委員会(夜中)		
		3.22 臨時地区別共同議 議	3.22 立門		拡大職場会	支部評議会 緊急評議会 執行委員会(夜中)		
			3.23 ピラ		職場委員会			
	妥 結 過 程	3.24 JC・総連、集中回答指 定日	3.24 集中回答指 定日		第5回労使協議会(9:00～回答)→速報	執行委員会 評議会(妥結提案)		合同職場委員会
				3.26-4.3		職場会・職場委員会		合同職場委員会
				3.28				
				3.29 三役支部長局長会議 3.30 執行委員会 4.4				

典拠) ①B労組企画局「94ゆめW 2～3月スケジュール」(1994年2月8日)、②ゆめW事務局「終盤に向けた職場活動(案)」(1994年3月13日)、③B労連・B労組「評議会ニュース」(各号)ほか。

註) ・上記資料に示されたスケジュールである。
 ・3月11日～24日については、資料②を主とし、資料①で若干の補充を行った。
 ・表中の「活動A」とは組合員を対象に情勢を緊急報告して危機感の共有化を図るものであり、「活動B」とは役員・部次課長(職制)を対象に組合員の気持ちや生活実感・前向きな姿勢等を認識させ、共感を呼び起こさせるようにオルグをするというものである。

第9表 '94ゆめW—B労組の要求内容

I. 賃金

1. 要求内容

平均基準内賃金の5%引き上げ 組合員1人平均 15,000円
<除 55才到達者>

(1)細部については次の通りとする。

- ①配 分 ・基本給・年令給への配分は、その構成比に準じた比率とする。
(基本給の配分の中に修正分を含む)
・そののち、職能給・生産性給・医務職給については、職能資格に準じて昇給額を確定させ、それを事技系は職能給へ技能系は職能給・生産性給へ、医務職は職能給・医務職給へ配分する。
・基本給・職能給・生産性給・医務職給は資格間格差に準じ資格別に配分する。年令給は従来どおりの配分方法とする。
・要求の基礎は、従来どおり55才未満の組合員をベースとするが、配分方法は55才以降の組合員も55才未満の組合員と同じとする。
- ②成績査定 ・基本給の査定幅を「85～115」とする。
・職能給の査定幅を「80～120」とする。
- ③実施時期 ・賃金引き上げは平成6年4月1日に実施する。
- ④協定事項 ・「基本給における定期昇給額」および「最低賃金」について別途協定する。
- ⑤初任給 ・賃金引き上げ対象者に準じて別途協議する。
- ⑥その他 ・平成5年4月2日以降の入社者等の賃金引き上げ、その細部については別途協議する。

2. 回答指定日

後日申し入れる。

II. 一時金

1. 要求内容

年間一時金として基準内賃金の5.8カ月分
・夏と冬の月数配分は冬を0.1カ月分多くする。
・要求の基礎は、平成6年度賃金引き上げ後の55才以降の組合員を除く組合員1人当たりの平均基準内賃金とする。

(1)平成6年夏季一時金の細部については次の通りとする。

- ①配 分 ・基礎賃金比例分と職能配分については60:40を目処とする。
・要求の基礎は、従来どおり55才未満の組合員をベースとするが、配分方法は55才以降の組合員も55才未満の組合員と同じとする。
- ②成績査定 ・職能配分における査定幅を「80～120」とする。
- ③勤怠控除 ・従来通りとする。
- ④適用範囲 ・適用期間を勤務し、平成6年6月30日現在勤務するもの。
- ⑤その他 ・適用期間中の入社者等の一時金、その他細部については別途協議する。

(2)平成6年冬季一時金の細部については夏季に準ずる。

2. 回答指定

後日申し入れる。

方針の「賃金政策」として、「賃金引上げ」の「基本的考え方」が次のように述べられている。

- 「①長期安定的向上の考え方を基本に、産業・企業の魅力を高めうる賃上げを進めます。
- ②日本経済の内需主導による景気回復を図りうる適正な賃上げを主導しながら、産業・企業の優位性を確保する方策を検討していきます。
- ③自動車総連共闘を一層充実させるとともに、連合を中心とした労働界の結束のために、上部団体の活動に積極的に参画していきます³¹⁾」

①の「長期安定的向上」は、B労組が高度成長期も含めて数十年来唱えてきた労働条件に関する基本的な考え方であり、「労働者の生活安定と産業・企業の発展は車の両輪」であるというB労組の基本綱領の理念を踏まえたものである。「労働条件は短期的な企業業績に左右されることなく、将来にわたる安定的な維持・向上と生活の安定を図ること」「こうした考え方を具体化するために、組合員一人ひとりが各々の立場で努力し、企業基盤の強化を図ること」をその内容としている³²⁾

その点に関しては、'94ゆめWの「職場討議資料」の中でも、「長期安定的向上の基本的な考え方に基づき、景気動向や企業業績に大きくは左右されない、実質賃金の着実な維持・向上につながる賃上げを図らなければならない。」と述べられている。この場合、B労組の主張の中では、賃金の「長期安定的向上」が「働く者の活力の維持・向上」に影響するとみているように考えられる。企業業績の実情を直視して「収益体質改善に懸命に取り組んできた」ことを述べ、「生活の安定が更なる収益体質改善に向けた意欲を生み出すもの」であるとしていることから、そのことがわかる。また、自動車産業の発展のためには「組合員の活力の維持・向上こそが不可欠」であり、「中期的な視点での努力を続ける組合員の働きぶり・努力ぶりとその成果に応え」る賃上げを求めている。この組合員の収益体質改善への努

31) 前掲『44期後期 運動方針』, 16頁。

32) B労組『45期前期 職場役員ハンドブック』(1994年9月) 13頁, 19頁。

力と関連させて賃金の「長期安定的向上」を要求している点、および「働きぶり、努力ぶり」を強調している点は、'90年代前半の交渉で一貫していることなので記憶しておきたい。

ところで一時金についてB労組はこれまで6カ月以上の要求をしてきたが、今回初めて自ら6カ月未満に水準を引き下げ、94年年間一時金として基準内賃金の5.8カ月分を要求した。月数方式・年間協定は堅持しようとはしているものの、要求段階から昨年実績の6.0カ月を下回る要求となった。

69年から89年まで、長期安定的向上、相対的優位性の確保、年間協定方式および月数方式という基本的考え方に立脚して、月数堅持方式で取り組んで来たが、90年から働きぶり・努力ぶりとその成果を反映させるとの考え方を加え、小幅ドリフト方式を採用した。今回の要求水準引き下げは、小幅ドリフト方式の実績と収益状況を考慮したとされる。

この一時金方針についてのB労組の考え方をみると、まず94年の交渉にあたっての「基本的考え方」は次の通りである。

「①産業・企業の置かれた状況や将来の見通しを十分に考慮します。

②B社労使が長年大切にしてきた長期安定的向上の考え方を基本に頑張り・努力ぶり・働きぶりとその成果が報われたと実感でき、さらなる収益改善と企業の発展に向けた意欲・活力が湧いてくるという好循環を生み出す一時金としていきます。

③B社の位置づけにふさわしい相対的優位性を確保していきます³³⁾」

この考え方に立脚して、一時金の要求方式として、「長期安定的向上を基本としつつも、業績の変動も加味し、組合員のヤル気・元気につながる小幅のドリフト方式」が採られている。この「小幅ドリフト方式」は1990年から採用されており、この時の小幅ドリフト方式への移行はB労組の歴史上で重要な「転換点」であったと言われている。そこで、その経過をふりかえっておく³⁴⁾と、B労組は1987年の要求時点まで19年間に渡って月数堅持

33) 前掲『44期後期 運動方針』, 17頁。

34) B労組役員からのヒアリングによる。

方式を採り、6.1カ月の要求と妥結の水準を維持してきた。87年の交渉は円高の影響を受けて6.0カ月で妥結したが、88年には要求を6.1カ月に戻すか否かで思案した結果、月数堅持ということで6.0カ月要求となった。6.0カ月の要求と妥結が3年間続いたが、好況下で一時金に対する期待の聲が高まり、90年には6.2カ月要求に踏み切った。この時点で明確にドリフト方式に移行した。

この90年に打ち出された考え方は、「長期安定的向上」の考え方を基本としつつ、「働きぶり・努力ぶりとその成果」を反映させ、「ヤル気・元気」に結び付く一時金とするというものである。「働きぶり・努力ぶりとその成果」を一時金に反映させると言われている点で、それまでの考え方と相違している。その点でドリフトなのであるが、一時金は年間賃金の一部であるため、大きな変動は好ましくないとの考えから、小幅のドリフトとしている。なお、生活の安定化の観点、言い換えれば組合員の「安心感・安定感」を重視する観点から、従来同様「年間協定方式・月数要求方式」を堅持している。

ところで、94年の一時金要求は、前述のように要求段階で初めて6.0カ月を下回るものとなったが、この要求引き下げの背後には93年冬の一時金交渉の事情が存在していると推測される。93年10～11月の労使協議会では、経営側から「冬賞与の見直しの協議」の申し入れがあった。B社の採算レートを遥かに越えるとされる円高により、B社の業績が悪化したことにより、経営側は「春に回答した賞与をそのまま支給することは到底困難」であると主張した。これに対し組合側は「冬の一時金は「労使相互信頼」の証」であり、組合員は一層の収益改善に努力することで、「労使相互信頼」にできてきたことを力説した。この組合の強い要求に対し、経営側は「今後なお組合員の一層の努力、協力をいただくことが、今回は極めて大切なことである。」と想着て、春の回答通り支給することにした。93年の冬の一時金は見直されることにはならなかったものの、経営側のこの時の姿勢が、翌年の組合による一時金の要求水準に影響したと考えられる。

94年一時金の要求水準の引き下げは職場でも不満が出されていたようであり、2月14日の評議会でもこの点に対する意見がいくつか述べられている³⁵⁾。C労組の要求を下回ることへの疑問から5.9カ月が妥当だとする意見や、将来への不安や日頃の頑張りから考えて6.0カ月以上の要求は必要だとする意見が出されている。一時金こそはB社らしさの表れであるという強い思いが表明されているようにうけとれる。執行部自身も、今回の提案には「相当な勇気と決断」が必要であったとしているが、「執行部としての責任は、高い要求をすることではなく」「将来にわたって安定的な一時金の実績を積み重ね」ることであるとし、提案には5.8カ月獲得は「譲れないという強い意志を込めた」と述べている。

なお、総労働時間短縮に関しては、入社2年目以降の年次有給休暇の発生日数を20日とする要求が出されており、政策・制度課題の改善については「生活総点検運動」として物価・地域・税制問題の討論などに取り組むことになっている。

2. 労使交渉過程

(1) '94ゆめWの交渉経過の特徴

次に、労使交渉の過程をふりかえり、経営側と組合側の議論の内容を考察する。交渉の経過の概要は前掲の第8表を参照されたい*。94年の場合、組合からの申し入れの後、5回の労使協議会を経て妥結に至っている点は、例年と同じである。しかし、4回の交渉を経ても会社の厳しい姿勢が変わらず、交渉が難航したことが、94年交渉の特徴である。

経営側は交渉当初、2%台前半を念頭において、組合の要求にはとても応じられないと拒否しており、交渉終盤まで2%台を主張した**。第4回労使協議会が終わった時点でも、B労組委員長は「要求項目全てについて、

35) 前掲『評議会ニュース』No.0320。

依然お互いの考え方にこれまでにない大きな隔たりがあると認識する。」と述べている。従来の交渉でも1週間前に具体的な数値が出されたことはないが、94年の場合は最後まで何%に落ち着くかが見えず、「最終盤においても膠着した交渉状況³⁶⁾」が続いた。

交渉終盤では組合も危機意識を強め、第4回労使協議会の前日に全職場で大集会・ブロック集会を開催し、第4回労使協が開かれた3月16日の午後には評議会を開催して、「'94ゆめW 危機突破決議文」を採択している。さらにその翌日、全職場で職場会を開催した。3月22日夕刻には緊急評議会を開催し、再度、組合としての決意を固めている。このような組合の取り組みからも、経営側の強硬な姿勢により、交渉が難航したことがうかがえる。

※ B社では、各職場単位の職場委員長や評議員がその職場の管理者(部次長・課長)と話し合う職場懇談会が、年間を通して行われている。ゆめWの期間は、そのような名称の場としてではないが、職場委員長他が職場の管理者と組合員の気持ちなどを話すという取り組みが、より密に行われる。なお、第8表中の集会には、特に工場を中心に、ほとんどの組合員が参加している。

※※ B社の94年交渉終盤についての新聞報道は、3.2%+上積みではないかとの甘い見込みが提示されていた。この点からみても、春闘の新聞報道については注意して取り扱うことが必要であることがわかる。

(2) 交渉内容

'94交渉で主として議論されたのは、①雇用と賃金・一時金の関連、②国際競争力の問題、③構造的課題、④年間協定の維持の問題などである。90年代初頭では、産業・仕事の魅力の向上という課題や物価問題が論点の中に含まれていたが、94年交渉では一部言及されることはあっても主要な論点にはなっていない。

(A) 経営側の主張

① 総論—労働条件全般—

36) B労組『45期前期 運動方針』1994年、56頁。

ところで経営側は、企業業績について強い懸念をもって交渉に臨んでいる。国内景気の低迷と円高のため、B社の業績はオイル・ショック時を大幅に下回っており、「企業としての存立を揺るがしかねないほど深刻」であるとも述べている。それゆえ今、最も重要な課題は「企業基盤を一刻も早く回復し、働く場を守り抜くこと」、すなわち企業基盤の再構築と雇用の確保であると言う。

この「働く場の確保」ということは、80年代および90年代初頭の交渉と比べて強調されており、前年以上に雇用の問題が論点として議論されている。この不況下で、B社の雇用問題は日本の他の多くの企業ほどには深刻化してはいないと考えられるのだが、現在の雇用情勢は「まさにギリギリの瀬戸際」であるとし、B社内にも相当程度の余剰人員がいるが雇用に第一に考えていかねばいけないと厳しい口調で述べている。B社の経営者は「中長期的収益確保と雇用の確保」を考えあわせて、収益構造の抜本的改善に取り組んでいかねばならないと考えている。

ところで、そのことと関連して、経営側が賃金交渉の際に強く意識したのは、「トータルの労務コスト」の観点であり、80年代末よりも「総合的労働条件のあり方」が重視されていると考えられる。この視点は、交渉に臨むにあたって述べられていた人事部長の次のような意見の中で、すでにみてとれる。

「現在企業が労務コストの面で大きな負担を強いられながらも、雇用の安定に全力を尽くしていることをふまえたうえで、雇用・賃金・賞与・労働時間・福利厚生などについて「総合的労働条件のあり方」としてどうあるべきか、とりわけ雇用を守るなかで総労務コストの高騰を招かないための適正な賃金・賞与の水準はいかほどであるかを、個別労使で徹底的に議論すべきであると考えている³⁷⁾」交渉中、総合的労働条件を柔軟にしていくべきことが述べられている点には、雇用と賃金の選択で雇用に第一にした場

37) 『経営者』第565号(1994年2月)23頁。

合、賃上げでは抑制すべきことを示唆したものである。

ところで、このような見解の背後には、国際競争力の現状についての強い憂慮がある。円高により、アワーレートは米・英を上回る水準に達しており、「労務コスト」の観点から見た国際競争力は大幅に低下してきている。この国際競争力の現状についての懸念は、ビッグスリーの巻き返しの事態により、80年代および90年代初頭よりも強まっている。すなわち、国際競争力の問題は、従来以上に大きな論点となっている。

例えば90年の交渉でも国際競争力の維持が言及されているが、若干ふれられているにとどまっている。だが、94年交渉では、ビッグスリーの動向を含めて、時間をかけて詳しく議論されている。経営側は、カムリとトラスの比較では、整備差を勘案しても3年前はカムリが200ドル安かったが、今は2000ドル高いこと、またネオンのバリューフォーマネーの追求が高く評価されていることにふれ、B車の価格競争力が大幅に低下し、非価格面での競争力でカバーできぬほどに「切羽詰まった状況にある」と指摘している³⁸⁾

そして、「今後、トータルの労務コストが生産性向上を大幅に超えて硬直的に上昇することは、何としても避けなければならない」と述べている。つまり賃金・一時金・労働時間の決定には生産性の向上を考慮する視点を、再確認している。

② 賃金

労働条件全般についての見解は今叙述した通りであるが、次に個別の事項についての見解をみよう。まず賃金については、交渉中に「支払い能力からは、賃金の引き上げを行える状況にはない」と明言したことが注目される。前述した企業業績の現状への懸念、雇用を第一に考えていること、および総労務コストの観点とから、この発言がされていると推測できる。

38) 前掲『労務ニュース』第673号(1994年3月9日)2頁。

B社の経営側は平成不況下で、賃金決定にあたって、支払い能力を重視してきている。90～91年の交渉では、好況期でもあり、支払い能力の問題にふれた箇所はなかった。しかし景気後退下の92年の交渉では、「本年は特に業績に与える影響、即ち支払い能力の観点から従来以上の慎重な検討が必要」であると述べている。翌年の場合は、円高当時と比べても支払い能力は低下しており、要求水準についても回答水準についてもB社の支払い能力を越えたものであると述べ、支払い能力についてより厳しい見方を示している。さらに94年には、今述べたように支払い能力の観点からは賃上げは行えないと発言したのである。

この支払い能力重視の傾向は、人事部企画室が執筆した論文によって認識することができるので、若干長くなるがその一節を引用しておく。

「労使交渉を経て、賃金の平均引き上げ額を決める際には、さまざまな要素にバランスよく配慮しなければならないが、主として、

- ① 生活原資としての賃金
- ② コストとしての賃金（支払い能力）
- ③ 市場価格としての賃金（労働需給）

という三つの観点から、慎重に決定することが必要であろう。

このこと自体は、今後とも変わることはないと思うが、三つのうちどの要素を最も重視しなければならないかという点については、経済状況や雇用環境によりまったく異なってくる。

高度成長時代を通じて、ごく最近までは、... [中略]...賃金決定においても、生活の向上という側面が大変強く意識され、横並びで比較的高い引き上げが実施されてきた。... [中略]...今後の賃金決定については、賃金のもつ「コスト」という側面を最も重視して、慎重に決定していかなければならないだろう。特に、雇用を最優先に守っていくためには、賃金や賞与について、一層の柔軟性を確保する方策を考えていくことが、必要である³⁹⁾」

39) 前掲『労政時報』第3167号、33頁。

この引用中の②については、生産性との関連も念頭に置かれている。「生産性基準原理」に基づいて賃金や労働時間を生産性向上の成果配分として考える観点は89年の交渉でも述べられていた。だが、94年交渉後のヒアリングによれば、生産性基準原理は考え方としては間違いではないが、この原理を直輸入して考えることはしていないとのことである。94年ではすでに引用しつつ指摘したように、「トータルの労務コスト」の上昇を生産性向上の枠内で支払うことを考えている。

以上の経営側の賃金決定に関する見解をまとめると、企業業績の重視、換言すれば支払い能力の重視ということであり、それゆえ従業員への説明の際には直近の収益状況とその見通しが言及される。また、賃金はコストであるため、労務費の上昇を生産性向上の範囲内に収めなくてはならないと考えられており、その意味で生産性が重視されている。

経営側が94年交渉の過程で示していたもう一つの強調点は、関係会社・協力工場・販売店といったグループ各社への配慮である。B社の賃上げがグループ内の他企業の賃上げに影響し、それらの企業のコストアップにつながる可能性があるため、グループ各社には従来以上の配慮が必要であると考えられている。

なお、他産業との関連は、交渉終盤で特に意識されていたように見受けられる。たとえば第4回労使協議会後の緊急評議会における書記長の「直近の情勢報告」の中でもそのことはうかがえる。その報告では、「今年の交渉は最終盤になって、従来以上に電機との関係がポイントになってきている。」と言われている。

他産業への影響については、80年代～90年代初頭でも繰り返し言及されてきたが、90年代初頭にはそれとの関連で、経営側は物価への影響すなわちインフレの惹起を強く懸念していた。93年交渉でも「コストプッシュ型」の物価上昇が大変心配であると述べており、物価問題は論点の一つであった。だが94年交渉ではこの物価問題という論点は背後に退いている。

③ 賞与（一時金）

ところで、賞与（一時金）について、経営側は第一に業績との関連を考えているが、94年交渉では従来以上に賞与と業績との相関関係を強めようとしていると考えられる。

経営側は80年代においても「業績の裏付け」があつてこそその賞与の支給であることは語っていた。90年の交渉では、これまでは長期安定的支給が好ましいとしてきたが、今後は業績に応じて賞与を「ある程度」変動させていくことが望ましいという見解を表明している。92年の交渉でも同様の見解が述べられており、「長期安定的維持向上を基本としつつ、業績に応じてある程度は変動させていくべき」であるとしている。なお、月数でなく金額表示で判断すると言われているのもそのことと関連している。

だが93年の交渉では、「賞与は業績に応じて支給すべきもの」と言われ、「ある程度」の言葉が省かれており、93年末の一時金交渉の時には「賞与は基本的にその期間の会社業績に対応して決定すべきもの。」「賞与水準と業績との関係を従来以上に強めていかざるを得ない。」と述べられていた。さらに94年交渉では、第1回労使協議会の場から度々「賞与は本来、業績に応じて相当柔軟に変動すべきもの」と述べられ、賞与の「水準や変動幅についてもう少し柔軟に考えて」いかななくてはならないとも言われている。このような経営側の発言から考えて、いわゆる平成不況下で、B社の経営側は従来以上に業績による賞与の変動幅を拡大させようとしていることがわかる。

とはいえ94年時点では、同業他社のA社ほどの変動幅までは追求していない。93年冬の交渉の時、前述のように経営側は見直しの協議を申し入れたものの、最終的にはA社やD社のように引き下げることをしていないのはその表れである。

企業業績（または支払い能力）と賞与との関連をみるものとして、93年および94年の交渉で経営側から提示された参考指標がある。それは、「配分原資としての営業利益」（＝「営業利益」＋「賞与総額」）に対する「賞与総

額」の比率である。この比率は1990年までは概ね20%程度であったが、91年38%、92年56%、93年72%と急上昇し、93年冬には88%に達しているといわれる。このように企業業績が大幅に悪化して原資が少なくなっている状況の下では、5.8カ月の水準に「そのまま応えることができるほどには、当社の余力はない」としている。

次に経営側は、他企業の賞与水準との比較を考慮している。この観点も以前から存在しており、90年・91年の交渉では当時の要求水準6.2カ月は「世間の上限」であると言われていた。94年交渉では、同業他社ではA社・D社が5カ月程度、電機各社ではM社が5.15カ月、H社・T社・F社が5カ月と引き下げており、世間では業績が大幅に悪化した場合の水準は平均的にみて5カ月であるから、要求の5.8カ月という水準は「あまりにも高い水準である」としている。また、終盤の緊急評議会の書記長報告でも、「同業他社、他産別との水準の差が余りにも大きくなってきていること」が経営側のこだわりの一つの大きな原因であるとされていた。

また、年間協定方式については、経営側は消極的な姿勢を示している。夏冬同時決定・年間協定方式の存続に消極的な姿勢は、80年代の交渉でも述べられており、業績が大幅に悪化した時には冬の賞与を改めて話し合いたい旨の意見も述べられていた。この姿勢は90年代初頭でも同様であるが、93年の交渉では年間協定にそのまま応えることは「到底困難」と消極的な姿勢が強まっている。さらに93年冬の一時金交渉では、年間協定の締結に2つの前提条件を示している。それは「協定した賞与を支給出来るように、労使が最大限の努力を尽くすこと」「それでも業績が大幅に変動した場合は、柔軟に対応でき、改めて見直しの話し合いができること」という内容である。このうち前者の条件は、これまで同様の生産性向上に対する組合の取り組みを求めるものとなっていると考えられる。94年交渉でも年間協定は「極めて困難」とされ、93年冬と同様の2条件への合意を組合側に再び求めている。

④ 労使宣言の尊重

以上に述べたことの他に、全体に関わることとして重要な経営側の判断基準をもう一点指摘すれば、労使の相互信頼の重視が挙げられる。これは1962年2月24日に調印された「労使宣言」の尊重である。その中には、「労使関係は相互信頼を基盤とする」とあり、その相互信頼の具体的内容として、組合が生産性の向上の必要性を認識して会社の諸施策に積極的に協力すること、および会社は労働条件の維持改善をはかることがうたわれていた⁴⁰⁾

93年末の交渉の中でも、B社の経営者は次のように述べている。「労使相互信頼を基盤とした当社の労使関係は何物にもかえ難い貴重な財産。組合員の主体的な努力・協力は正に労使相互信頼の精神の発揮と心から感謝している。」また、94年の交渉前段でも、B社の取締役人事部長はその点に関わって、「日本の労使関係の最大の強みは「お互いの立場を理解尊重し、相互信頼の基盤に立って、ともに努力していく」ことにある。」と述べている⁴¹⁾。この「労使宣言」の内容にみるような「労使相互信頼」の尊重の観点は、交渉終盤の経営側の判断基準となることは後にみる。

(B) 組合側の主張

① 総論—労働条件全般—

さて次に、交渉過程で展開されたB労組の主張の主たる内容をまとめてみよう。まず、雇用と労働条件全般に関する基本的な考え方は、「労使宣言」の通りだとし、「会社・組合ともに同じ認識である」と述べている。B社の数多くの「強み」は、「会社の「人を大切に考える考え方」と組合員の「自主的な生産性向上運動」が車の両輪となって上げてきた成果」であり、今後とも「労使が一丸となって」中長期的課題に取り組んでいくことが大切だと

40) B自動車株式会社『創造限りなく B自動車50年史』1987年11月3日、232-233頁。

41) 前掲『経営者』第565号、23頁。

している。

だが、会社側が労務コストの国際競争力への影響を問題視したことについては、一方で「労務コストの上昇回避」よりも「国内景気回復への寄与」が解決すべき課題であるとして、賃金・一時金の引き上げの重要性を説明している。とともに他方で、組合員の収益力向上への努力を挙げ、価格競争力ではなく、この「コストでは比較できない」「自主的・創造的な活動」あるいは「働く者の意欲・活力」という国際競争力（収益力）を重視してほしいと述べている。

② 賃金

ここで賃金と一時金の各々について、さらに組合が述べている主張をみってみる。賃金については、要求決定過程でも述べられていたように、賃上げによる個人消費の回復が景気と企業業績の回復に結びつくと述べる。そして組合員の生活は余裕がないため、着実な賃上げで組合員の安定的な生活を確保する必要があると主張している。

③ 一時金（賞与）

また一時金（賞与）については、「会社の考え方は、業績の危機的な状況を背景に、これまでの見解と異なるものである。」とし、経営側が一時金と業績との連動を主張したのに対して、「長期安定的向上」の重要性を強調している。営業利益との関連をみる経営側の見解についても、売上高との関係をみる必要があると反論している。また、一時金は年間賃金の一部であり「意欲・活力の源泉」なのであって、年間協定は、組合員の生活の安定にとって必要であるだけでなく、「頑張る意欲を奮い立たせるため」にも重要であると述べて、年間協定の意義を力説している。但し、「春に決めたから必ずどんな時でも、見直すべきでないと考えているのではない。」と述べて、交渉結果の後の「見直し」については柔軟な姿勢を示している。

第10表 第4回労使協議会における支部代表者の発言

本社支部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今年、全職場をあげて実施した「明るい兆し」の発見・確認活動により、組合員一人ひとりの気持ちに「会社をなんとかしよう」という意識が全支部共通に根づいていることが認識できた。 ・ 事技系の職場では、昨年マークIIとセリカを通常より2週間以上も短い期間で立ち上げるなど、組合員のやる気によって組織の壁を越えた数々のプロジェクトが着実に成果を上げつつある。 ・ 各支部の職場会で出された要望により、「明るい兆し」を更に伸ばす「部門間の話し合い」も実現。 ・ 会社の前向きなビジョンの提示とリーダーシップのもと、組合員が更なる意識を持って数々の課題に取り組みれば、必ずやこの「明るい兆し」の芽は大輪の花を咲かせ、明日のB社を築く。
東富士支部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組合員は、今回の原価低減活動を通じ、コストに対する意識も大きく変えるという大きな成果を手に入れた。 ・ 今回の徹底的なVA・VEは、単なる短期的な原価低減効果のみならず、その成果が設計者に自信を与え、一つ高い次元にステップアップし、さらによいクルマを造り出すという好循環を生み出し、B社の技術力の基盤をより強固なものとしてきた。 ・ E部門の組合員は開発リソースの有効活用といった観点から、例えば試作車両の有効使用などの点で、日々懸命に努力している。 ・ 組合員は自らの技術に自信を持ち、「どこのメーカーにも負けないぞ!」という気概で日々、努力を続けている。
衣浦支部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「B車のトランスミッションは、俺たちにかかっているんだ。」との自覚と責任を持ち、衣浦工場の組合員は日夜頑張ってきた。 ・ 市場の低迷の際に定時まで稼働させたり、スポット受注対応の急な先行生産を実施したりする等の生産変動が発生するので、組合員のライン維持をするための努力は並大抵のものではない。 ・ しかし、組合員の前向きな気持ち・頑張りにより、どんな生産変動にも対応できる体制を作り上げることができ、更には一層の改善意欲の芽生えにもつながった。

田原支部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 田原工場では、昨年来、工場内外への応受援と目まぐるしい人の動きがあったが、組合員は生産性の維持向上のために、弾力的な職場体制づくり懸命な努力をしてきた。 ・ 昨年、新型セリカの日程が1ヶ月の前出しになったが、その困難も工場が一丸となって乗り越えてきた。その際、早くから新しい機構の設備をものにしたことによって、設備の調整や小さなトラブルへの対応が可能となり、前出しした立ち上げの大きな力となった。 ・ 一方、2Cの遊休ラインを廻して実車訓練を繰り返したことにより、見違えるほど早く作業のカンやコツ、教え方まで覚えただけでなく、受援者の面倒見や不具合の防波堤になる等、強固な職場体制づくりができた。 ・ こうした工場一丸となった底支えが困難な立ち上げを成功させた原動力だと確信する。
下山支部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ P部門に統合されたユニット職場の組合員は、より大きな成果を上げようと懸命に頑張っている。 ・ 保全実習を終えた組合員は、保全で覚えた技能を生かそうと、小改善活動に取り入れ成果に結びつけている。保全マンも、製造ラインでの実習を通じ、物造りの大変さ、チームワークの大切さを理解し、製造ラインの組合員と一体となってチョコ停の再発防止等で成果を上げており、P部門統合の成果は着実に現れ、強靱な生産体質に向け一步一步前進している。 ・ 新車の購入や若くしての持ち家は、B社の魅力でもあり優位性であるが、最近では年収も減り、計画的な積立てにも影響が出る等、この魅力にもかげりが生じている。 ・ 奥さん達は節約に節約を重ねて家計のやり繰りや工夫において涙ぐましい努力をしている。車や家電製品等買い替えを控えているが、我慢も限界に近づいている。
堤副支部長	<ul style="list-style-type: none"> ・ TMM・TMUKのマザープラントとして海外支援に携わっている組合員は、海外生産がB社の将来にとって必ずプラスになると信じ、前向きに取り組んで成果を上げてきている。 ・ 昨年、残業減で厳しい状況を身をもって感じている組合員は、生産能率の維持向上に必死になって対応してきた。さらに、原価改善に対するローラー作戦を展開し、その提案も2000件を越え、改善目標額を遥かに越える成果を上げてきた。 ・ G自動車に派遣された組合員も前向きに取り組んでいる。 ・ 組合員は業績悪化を正面から受け止め、会社の施策、目標にはキッチリ応えている。

典拠) B労連・B労組『評議会ニュース』No.0330 (1994年3月17日) により作成。

④ 労使宣言の尊重

ところで、交渉全体をながめた時に、組合の主張の中で特に重要だと思われる点は、組合が生産性向上と原価低減へのこれまでの努力を強調し、その上で「労使相互信頼」の理念を尊重してほしい旨を繰り返していることである。

ここで注目すべきことは、第4回労使協議会での支部長・副支部長の主張である。この主張の要旨は第10表に掲げた通りである。ここからわかるように、主張のポイントが、生産性向上・原価低減活動への取り組みを含めた日々の仕事への努力に置かれていることである。生活実態にふれることもあったが、全体としてみれば一部分にとどまり、主張の重点は働きぶりにおかれていると見てよかろう。その組合員の意見を集約して、B労組委員長は「B社労使の貴重な財産である「車の両輪」「労使相互信頼」の理念が根底にあることを十分理解いただきたい」と述べ、「労使相互信頼の絆」を強調している。

このようにB労組は、「労使宣言」の理念を強調し、生産性向上への貢献の再認識を経営側に促すことを通して、その努力に見合う賃上げを求めるというスタイルの主張を行っていることは、注目しておいてよい。

3. 妥結過程—妥結結果—

3月24日の第5回労使協議会で会社回答が提示された。これは94年春闘が取り組まれるJC系企業の中で、「先陣を切った」回答である。その回答内容は、以下の通りである。

①賃金： 昇給（組合員一人平均、基準内賃金） 9,200円（3.06%）
配分に関しては、第11表に掲載。

②一時金： 組合員一人平均 年間173万円+6万円

「本年後半の業績が大幅に変動した場合には、本年冬の賞与について秋に改めて交渉することを前提として」年間協定を継続。夏賞与85万円+3万円、配分等細部は6月の

第11表 '94年賃上げの配分内容

1. 賃金項目別配分

配分類	基本給			年令給	職能給	生産性給	医務職給	合計昇給額
	円	機能配分	修正配分					
	3,680	(3,646)	(34)	1,890	3,630			9,200

2. 各賃金項目の細部

55才以降の組合員も含め、下記のテーブルが適用される。

① 基本給の職能配分

職 能 資 格	基 本 給	
		うち定昇分
係長・工長級	5,200円	3,020円
上級指導職1級	4,840	2,810
上級指導職2級・組長級	4,840	2,810
指導職1級・班長1級	4,480	2,600
指導職2級・班長2級	4,120	2,390
指導職3級・指導職	3,760	2,180
準指導職	3,400	1,970
一般職1級	3,040	1,760
一般職2級	2,680	1,550
一般職3級	2,320	1,340

基本給定昇協定については、別途取り決める。

② 年令給

・本年はテーブルの改定は実施しない。

学令	年令給	学令	年令給	学令	年令給	学令	年令給
18	38,200円	30	53,100円	42	87,200円	54	108,200円
19	38,800	31	55,600	43	90,000	55	108,200
20	39,400	32	58,100	44	92,800	56	107,200
21	40,000	33	60,600	45	95,600	57	105,200
22	40,600	34	63,600	46	97,900	58	102,200
23	41,800	35	66,600	47	100,200	59	99,200
24	43,000	36	69,600	48	102,200	60	96,200
25	44,200	37	72,600	49	104,200		
26	45,500	38	75,600	50	106,200		
27	46,800	39	78,600	51	107,200		
28	48,100	40	81,600	52	108,200		
29	50,600	41	84,400	53	108,200		

③ 職能給

職 能 資 格	技能系・医務職		事 技 系	
	基準額	標準加算分	基準額	標準加算分
係 長 ・ 工 長 級	82,300円	5,000円	167,600円	9,000円
上 級 指 導 職 1 級	—	—	139,500	6,000
上 級 指 導 職 2 級 ・ 組 長 級	66,100	3,000	125,600	6,000
指 導 職 1 級 ・ 班 長 1 級	59,900	1,400	116,800	2,000
指 導 職 2 級 ・ 班 長 2 級	55,500	1,400	107,800	2,000
指 導 職 3 級 ・ 指 導 職	52,500	1,200	101,300	2,000
準 指 導 職	47,200	1,200	91,200	2,000
一 般 職 1 級	41,700	800	80,600	1,200
一 般 職 2 級	37,100	800	71,800	1,200
一 般 職 3 級	31,700	800	61,700	1,200

事技系の職能給には、E部門の生産性支給率の伸びに応じた成果配分を別途加算する。

④ 生産性給

1) 基準額

職 能 資 格	昇 格 年	平成 6 年	平成 5 年	平成 4 年	平成 3 年 以前
	工 長 級		72,400円	73,400円	74,400円
組 長 級		68,000	69,000	70,000	71,000
班 長 1 級		61,700	62,700	63,700	64,700
班 長 2 級		56,200	57,200	58,200	59,200
指 導 職		49,500	50,500	51,500	52,500
準 指 導 職		42,800	43,800	44,800	45,800
一 般 職 1 級		37,900	38,900	39,900	39,900
一 般 職 2 級		34,200	35,200	35,200	35,200
一 般 職 3 級		32,100	32,100	32,100	32,100

注) 実際の生産性給支払い額は、上記基準額に生産性支給率を乗じたものとなる。

2) 生産性給支給率

- ・ P部門については、毎月の生産能力に応じて算出する。
- ・ E部門については、1年間固定とし、平成6年4月～平成7年3月の生産性給支給率を1.041とする。

⑤ 医務職給

別途報告する。

⑥ 成績査定

成績率の適用は原則として次の通りとする。

- ・ 基本給 85～115
- ・ 職能給 80～120

典拠) B労連・B労組『評議会ニュース』No.0335 (1994年3月25日)。

分科会にて提示。

(「実質、新基準内賃金の年間5.8カ月の満額回答である」
と確認)

③労働時間；入社2年目以降の年次有給休暇の付与日数を2日増やす。

但し、最高付与日数は20日。

ここで配分についてふれば、これまで春季労使交渉の中で配分を議論することはしていない。それは第9表に掲げたように、各賃金項目の構成比に応じた比率で配分することを申し入れ時点で要求していて、回答後の配分についての分科会において、それに従った配分であることが確認されたからである。その意味で、改定後の配分方法は、これまでは毎年同じであると言われている。いわば、賃金改定の時の議論が実質的な配分方法の基本になっているわけである。ちなみに、基本給の職能配分の推移についてみれば、第12表の通りである。

さて、94年交渉の妥結時点で話を戻せば、回答にあたって経営側は、「回答は、あらゆる観点の中でも、この際は、今後とも組合員の全面的な協力を得て、この難局を乗り切っていきたいということを最優先に考え、理屈抜きで決断したもの」であると述べている。この発言から、賃上げ率の決定の際に、経営側が重視した観点は、「労使宣言」を基底に据えた「労使相互信頼」の尊重である。具体的にいえば、これまでの生産性向上と原価低減活動への組合員の努力に応えることで、今後の収益構造改善への協力を確実なものにするという観点である。

また組合側は、実質賃金の維持・向上が果たせぬこの結果に遺憾の意を表明しつつも、「企業基盤の強化を通じて労働条件の長期安定的な維持・向上を図る」との経営側の考え方には変わりがないこと、一時金の満額回答、といった諸点を考慮して、「会社としての誠意ある回答であった」と受け止めた。また「労使相互信頼の関係を更に発展させていきたい」と言い、今後、厳しい経営状態を打開するために組合員の力が発揮されることを「確信する」と述べている。

第12表 基本給の職能配分

職能資格 \ 年	1990	1991	1992	1993	1994
係長・工長級	223	222	218	225	224
上級指導職1級	209	208	208	209	209
上級指導職2級・組長級	195	195	202	209	209
指導職1級・班長1級	182	181	187	194	193
指導職2級・班長2級	168	168	172	178	178
指導職3級・指導職	154	154	157	162	162
準指導職	141	141	142	147	147
一般職1級	127	127	127	131	131
一般職2級	114	114	113	116	116
一般職3級	100	100	100	100	100

典拠) 第1図と同じ。

V. おわりに

1994年のB社の賃金交渉は、以上みてきたような内容のものであった。このことからわかることは、B社の交渉は、労使相互のコミュニケーションの場としての性格が強いことである。交渉では具体的な数字のやりとりはみられず、むしろ会社の収益状況と従業員の労働・生活の実情をお互いに説明し、理解し合うことに重点がおかれている。

経営側は、この話し合いを通して、収益状況とその見通しを理解してもらうことに多大なエネルギーを投入している。それは、労使間のコミュニケーション・話し合いを通して、賃上げを納得できる水準に決めることが、働く人達が生産性向上の意欲を高める上で大切であると経営側は考えているからである⁴²⁾ 他方、組合側は組合員の生活の実情を説明するとともに、とりわけ交渉終盤には、生産性向上への努力を説明することに力点をおいていた。

このような交渉のあり方は、B社の元専務取締役であるY氏の語る「話し合いの原則」と符号している⁴³⁾ Y氏は、この「話し合いの原則」こそは、B社の人事管理の基本理念であるとともに、B社の労使関係の健全性を支えるものであるという。この原則を、B社の賃金交渉の部面にもみることが出来る。B社の賃金交渉の場で行われる話し合いは、B社における労使相互信頼の関係の継続にとって重要な役割を果たしていると考えられる。そしてまた、この春季賃金交渉における話し合いを通して、生産性向上の成果配分に組合が納得して合意することが、B社生産方式の順調なる運営にとって必要であると考えられる。

42) B社人事部からのヒアリングによる。

43) 田中, 前掲「日本的雇用慣行を築いた人達=その二」(1) (『日本労働協会雑誌』第280号) 40~45頁。