

### Ⅲ 研究ノート Ⅲ

## 1990年代半ばにおける自動車産業の 雇用と処遇に関する補論

畑 隆

### 目次

1. 自動車産業の雇用調整と自動車総連
  - (1) 雇用調整の全般的状況
  - (2) 自動車総連の雇用問題への取り組み
2. A社の雇用調整と処遇
  - (1) 早期退職優遇措置
  - (2) 人事制度の運用
3. D社の雇用調整
  - (1) 「休業」
  - (2) 早期退職優遇措置

本稿は、拙稿「変貌する日本の雇用と賃金」<sup>1)</sup>に関連する事実を補う作品である。1996年10月に社会政策学会第93回大会で私が行った報告で述べた事実のうち、前掲論文に収めきれなかったものも一部収録した。

### 1. 自動車産業の雇用調整と自動車総連 (1) 雇用調整の全般的状況

まず、1994年12月の自動車総連による調査「雇用点検アンケート」の結果から、自動車産業の雇用調整の状況を掲げたものが、図表1である。これは前述の学会報告時に配布した資料に掲載した図表であるが、字数の都合上、前掲論文に収録できなかったもので、ここに掲載した。この内容に関する特徴点などの記述は前掲論文で行ったので、ここでは繰り返さない。

---

1) 『社会政策叢書』編集委員会編『今日の賃金問題』社会政策叢書第21集（1997年10月28日、啓文社）所収。

図表1 自動車産業の雇用調整の状況

〈組合数〉

	年度	全体	メーカー	部品	販売	輸送	一般
時間外規制	93	268	15	150	75	8	20
	94	303	15	160	87	7	34
社内教育	93	60	4	32	19	1	4
	94	78	5	43	22	2	6
社内応援	93	188	16	135	21	6	10
	94	227	18	156	32	7	14
社外派遣	93	64	7	35	17	1	4
	94	103	13	54	27	2	7
配転	93	183	5	70	92	4	12
	94	214	8	87	102	4	13
出向	93	84	2	25	47	2	8
	94	101	4	34	51	2	10
臨時休業	93	55	5	44	2	2	2
	94	61	4	45	3	3	6
一時帰休	93	45	2	33	2	1	7
	94	67	2	51	3	2	9
新卒抑制	93	207	11	79	86	7	24
	94	287	13	100	137	8	29
パート等打切	93	221	15	133	49	4	20
	94	242	15	137	67	4	19
転籍	93	38	0	11	23	1	3
	94	46	1	13	26	1	5
希望退職	93	7	0	0	5	0	2
	94	24	0	9	12	0	3
解雇	93	0	0	0	0	0	0
	94	0	0	0	0	0	0

典拠) 自動車総連資料 (1995年2月)。

注) この表の「臨時休業」「一時帰休」「解雇」の定義は以下の通りである。

臨時休業：事業所・工場単位で全ての組合員が一斉に休業すること。

一時帰休：事業所・工場内のある特定の組合員が休業すること。

(例えばラインの停止等)

解雇：労基法第20条(解雇予告)に従い、法律による手続きを踏んで行われたもの。それ以外のものは希望退職に含めている。

94年における雇用調整対象人数は図表2の通りである。図表1でも出向は部品会社・販売会社で多く実施されたことがわかるが、この表ではさらに部品会社の出向者が極めて多いことが読みとれる。また、3種の雇用調整対象者のうちでみると、メーカーでは出向者が多い。転籍者は図表1で想像される以上に、一般で特に人数が多い。希望退職者は部品・販売・一般でそれぞれ100名を超えているが、一般と販売が部品よりもやや人数が多いことがわかる。

図表2 自動車産業の雇用調整の対象人数

(94年1～12月の延数)

	全体	メーカー	部品	販売	輸送	一般
出向者	3059	220	2579	206	9	45
転籍者	341	0	77	97	0	167
希望退職者	504	0	125	186	0	193

典拠) 図表1と同じ。

自動車産業における雇用調整の交渉・協議の普及状況をみたものが図表3である。雇用調整を実施した企業のうち、約2割は労使間で交渉や協議を行っていない。労働協約の締結状況は図表4の通りであるが、労働協約の規定がないところも多く、

図表3 雇用調整に関する労使関係制度

実施比率(%)

	団体交渉	労使協議	他の話合	説明あり	他	交渉なし	無答
全体	25	36	17	17	1	20	22
メーカー	6	50	33	6	0	6	11
部品	9	51	19	18	1	13	14
販売	4	21	12	16	2	31	28
輸送	10	50	20	10	0	10	30
一般	0	26	19	21	0	12	33

典拠) 図表1と同じ。

注) 母数は雇用調整を実施した企業である。

図表4 雇用調整に関する労働協約の締結状況

(全体組合数)

	規定がある					規定はない	
	組合・ 本人と の協議 ・合意	組合と の協議 ・決定	組合の 意見聴 取	組合へ の通知	その他	規定は ないが 内規は ある	規定は ない
社内応援	82	138	41	177	23	71	575
社外派遣	118	173	40	134	21	72	550
配転	133	171	91	307	36	77	325
出向	200	202	66	172	31	79	382
臨時休業	48	290	32	61	15	56	577
一時帰休	49	247	24	50	18	40	638
転籍	128	162	44	123	19	59	550
希望退職	86	185	28	41	16	41	674
解雇	157	373	70	155	37	88	235

典拠) 図表1と同じ。

特に希望退職については58%の企業に規定がなく、一時帰休については54%の企業に規定がない。すなわち両者については半数以上の組合が労働協約の規定を持っていない。

## (2) 自動車総連の雇用問題への取り組み

### (a) 『雇用対策指針(第3版 94年改訂)』

ところで、自動車総連は、深刻化する雇用問題に対処するため、1994年6月に『雇用対策指針(第3版 94年改訂)』を発行した。この文書は、第2版と比べて、「稼働日振替」「一時休業」「事業所閉鎖」「企業の統廃合」の4点が補強・新設されている。その背景には、93年後半からの一時帰休の増大<sup>2)</sup>や販売会社の統廃合の発生などが

2) 筆者は、前掲論文で、93年11月以降の大企業D社(第3節参照)の一時帰休を考察している。

存在する。

この文書では、雇用調整に臨む「基本的考え方」として、「労使間で『雇用の確保を最優先すること』を再認識し、労使の意志疎通及び共通認識づくりを強化していく」こと、「構造改革の推進にあたっては、雇用への影響を避けるために、時間をかけた実行を基本とし、実行プログラムの事前提示、労使合意を原則とする」こと、「『稼働日振替』および『一時休業』に関しては、職場の合意形成および関連企業への迷惑を最小限に食い止めるために、早目早目の告知を原則とすること」、「『個々の労働者の権利保護に関する事項』に関しては、可能な限り『労働協約』化を目指す」こと、等が掲げられている。そしてこの文書を基本として、各単組では労連の指導の下に、「雇用対策ルール」を策定し協約化を図ることが追求されている。

この文書中で特に注目される諸点についてふれておけば、まず、企業の構造改革や雇用調整等による稼働日振替・一時休業・統廃合・倒産などの諸施策はすべて事前協議事項とすることが基本であるとされていることである。前述の図表3にみるような状況の改善を図ろうとする姿勢が伺える。

具体的な対策としては、たとえば一時帰休の場合、「遅くとも1か月以前に組合に実施時期、実施職場、人数等を明示させ組合員の同意を得、併せて、関連企業にも遅滞なく通知させること」、「賃金保障については基準内賃金の90%以上とさせること。但し、雇用調整助成金を受ける場合は、100%とさせること」などが目指されている。ここに引用した賃金保障は、筆者はD社の企業グループの状況を見聞した限りでは、下請会社にとってはまだあまり達成されていない、かなり高い水準であると考えられる。

また、「企業の統廃合」では、「労働条件の後退は認めない」こと、「労働条件の一本化調整に関しては、条件の良い方へ揃えていくことを原則」とすることが言われている。「分社化」では、「組合の同意を得させること」、「分社化により設立される企業で就業するものは、『出向』扱いとし、『転籍』を極力避けること」としている。さらに「倒産」の場合は、「退職した組合員の再就職、労働債権の確保に努めること」とともに、各労連本部および自動車総連との緊密なる連携も目指されている。

個々の労働者の権利保護については、社内応援、社外応援、「大量の出向」は事前協議決定事項と位置づけている。配転と転勤は、本人及び組合に事前に通知させ、本人または組合に異議ある時は協議決定するとしている。「大量の配転」と「大量の転勤」は、事前に理由や人員を組合に説明させ、協議することを求めている。出向と転籍では本人と組合の同意を得ることが必要とされており、転籍の場合は「本人

図表5 自動車総連の雇用対策

—本人への通知期限—

	住居の変更を 伴う場合	住居の変更を 伴わない場合
社内応援	1か月（20労働日）前	1週間（5労働日）前
社外応援	1か月（20労働日）前	2週間（10労働日）前 を基本とし最低でも1 週間（5労働日）前
配 転	—————	1週間（5労働日）前
転 勤	1か月（20労働日）前	1週間（5労働日）前
出 向	1か月（20労働日）前	
転 籍	3か月を基準とし最低でも1か月（20労働日）前	

典拠) 自動車総連『雇用対策指針(第3版 94年改訂)』(1994年6月)7頁。

および労働組合の同意のないものは認めない」ことを強調している。

各雇用調整措置では組合への事前通知に加えて、本人への通知を求めており、その期限については、各措置毎に図表5のように整理されている。

応援・配転等の細部を述べれば、社内応援・社外応援の応援期間は3か月以内が原則とされているが、社外応援をやむを得ず延長する場合でも6か月以内、年間通算の応援期間も6か月以内としている。配転や転勤の場合は、本人の意志・希望・適正などを十分尊重するとともに、事前または転出後の十分な技術教育や訓練等を求めている。出向は原則として3年以内とし、出向期間中の勤続通算や労働条件は現職の総合的条件を保障させ、期間満了後は現職復帰を原則とすることが掲げられている。転籍は特別の退職金優遇措置を採らせるとともに、新たな技術取得には100%賃金保障の上で教育訓練を行うことが必要であるとされる。

次に、希望退職については、やむをえず募集に踏み切るときの対処として、以下のような指針が述べられている。

「①あくまでも本人の自由措置を十分に尊重し、強要、肩たたきなどの行為は一切排除する。

②退職基準の設定など指名的要素を含む希望退職は認めない。

③退職者については、経営者側の責任において就職斡旋の措置を必ず講じさせることまた<sup>マ</sup>転勤のために必要な教育訓練の実施に努力させること。

④退職金は会社都合退職金（定年退職扱い退職金）に上積みをさせること。上積み額は基準内賃金の5か月以上とすること。（以下、略）」（11頁）

さらに、会社都合による解雇については、「解雇は、企業倒産の場合以外は認めない。」と断言している。とともに、倒産回避のための手段を講じるように経営側に働きかけることや事業の縮小や合併・分離などについての事前協議の協約化を奨励している。

#### (b) 『雇用対策マニュアル』

さて自動車総連は、1995年1月に中央執行委員会で「雇用対策本部」の設置を確認し、総連と労連にそれぞれ雇用対策本部が設置された。総連の雇用対策本部の本部長は事務局長、副本部長は事務局次長（政策局担当）、事務局は産業政策局・部品政策局・販売政策局である。雇用に関する正確かつ迅速な情報収集とともに、雇用確保に関する単組の労働協約化の推進と調整が、雇用対策本部設置のねらいである。そして、総連の第15期産業政策委員会は「雇用点検活動の実施と労使事前協議制度の確立」に向けて取り組みを進め、1996年3月『雇用対策マニュアル』を策定した。

この文書では、冒頭で、雇用問題対応の基本3原則が掲げられている。その3原則とは①労使事前協議の確立、②労働条件の維持、③雇用の確保、である。前述の文書で言われていた事前協議の確立が、原則の一つとして掲げられている。その原則①の内容として、「経営責任の明確化」が記述されており、また「合理化や雇用調整の具体的対処にあたっては、幹部交渉に終始せず、必要に応じ、組合員への理解と合意を得る中で対策を具体化し、正式な団体交渉事項として労使交渉を進めていく必要があります。」として、団体交渉の必要性も説いている。

具体的な対応としては、たとえば希望退職の場合、次のように強い語調で慎重な対応を求めている。

「希望退職というのは、『希望』という名を借りた人員整理に他なりません。（中略）組合としては、よほどのことがない限り認めるべきものではなく、安易な実施や見切り発車などの事態は、絶対に容認してはなりません。（中略）組合員に対しては、職制による肩たたきや退職強要には一切応じないよう、指導体制を強化することが必要です。」（17頁）

このように、前述の「雇用対策指針」の内容が再び確認されている。

前述の指針でふれた点以外に取り組みとして述べられていることとして、希望退職以外の解決策がないことが明らかになるまでは退職条件について交渉しないことを求めており、組合合意のない措置を一方的に実施しないように歯止めをかけることを呼びかけている。実施やむなしという場合には、「公平、平等、自由」を第一義とした募集とさせるように説いている。

また、選択定年制度（早期退職優遇制度など）は、雇用削減の手段という面と転進制度としての前向きの雇用制度の面との2面性があるとするが、明らかに一定の期限内に一定量の雇用を削減する目的で創設・運用される場合や特定の事業所のみが対象とされる場合、あるいは特定の対象者が選定される場合などは、希望退職に準じた取り組みが必要であると述べている。

ここで、この文書中で報告されている雇用対策事例を見ておくと、取り上げられているのは転勤1件、希望退職2件、事業所移転1件、事業所閉鎖6件、企業統廃合3件であり、そのうち希望退職・事業所閉鎖・企業統廃合各1件は80年代の事例であり、それ以外は90年代前半の事例である。

希望退職募集のひとつは1983年の二輪車メーカー（組合員9,200名）で起きた事例であり、希望退職者500名、全員対象の基本給5%カット等に帰結し、高度成長期以降の自動車産業で初めて起きた大規模な希望退職募集となった。もうひとつの希望退職の事例には第3章で言及する。

件数が多く収録されている事業所閉鎖と企業統廃合の事例を以下に掲げる。各図表には、やむをえざる事業所閉鎖等の事態に直面しながらも、その際の諸条件の引き上げに取り組む組合の努力がにじみ出ている。また、各単組が労連と連携しながら問題に対処している様子が読みとれる<sup>3)</sup>。

---

3) 図表6-1の企業の場合、退職者への退職金の上積み加算は3～5カ月であるが、この文書にある94年の部品会社（組合員150名）の事業所閉鎖（10名退職・3名転勤）でも退職金以外の退職特別慰労金は5カ月であった。

なお、この文書中の他の事業所閉鎖として、二輪車メーカー（組合員760名）の1987年の生産集約では、営業出向23名、工場移動92名、退職190名、別会社設立移動390名となり、多数の退職者が生じており、別会社の労働条件も低下する結果となっている。



図表 6 - 1 雇用対策事例(1)

対策内容	事業所閉鎖	部門・業種	部 品	組 合 員	720名
<p>〈経 緯〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・量産メイン車種が、メーカーの政策変更により米国での生産となった。また国内外での販売不振により受注減が続き毎月100～200名の余剰人員が発生。その間雇用調整助成金等を活用し、臨時休業等で対応して来たが、経営的にも売上高は対前年比▲30%、経常利益率も12%の赤字見通しとなったことから、製造部門を集約して物流コストを削減し、効率的な生産を目指すため2つの分工場（組合員合計43名）の閉鎖と従業員の転勤についての提案があった。</li> <li>・A工場については、公共交通機関もなく自家用車で片道2時間以上を要するため、通勤が不可能に近く、会社からは、社宅や寮の提供の提案もあったが、女性や兼業農家も多く、個人的には通勤も転勤も出来る状況ではない。</li> <li>・B工場も、通勤時間は自家用車で1時間強であるが、同様の理由から対応出来ない人が多い。</li> </ul> <p>1993年9月6日 労使協議会において会社より提案 9月8日 労連へ報告</p>					
<p>職場の反応・職場からの要望事項等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去に協議した経営計画に関する事項で、人に関する問題はなかった。なぜ突然閉鎖となるのか？ その経緯についての十分な説明がされていない。</li> <li>・会社は転勤と言っているが、実状を考えると対応は出来ない。実質的には首切りではないか</li> <li>・自然減でもう1期位対応出来ないのか？</li> <li>・閉鎖の理由が、メーカー政策の転換や生産減と言っているが、急に出た話ではない。経営者としての責任はどうするのか。今後生き残るための対策はあるのか。</li> <li>・転勤する場合、退職する場合の条件はどうなるのか。別の就職先はあっ旋してくれるのか</li> </ul>					
<p>労連・単組のとした措置</p> <p>1993年9月6日 労使協議会において会社より提案 9月8日 労連へ報告 代議員会開催（会社提案説明と今後の対応協議） 9月11日 #1分工場職場集会 9月17日 労使協議会 9月18日 #2分工場職場集会 9月29日 労連とメーカー購買部門との懇談（企業実態についての説明） 9月30日 労使協議会（組合の分工場閉鎖反対に対し、会社は提案の一時保留を表明） 10月13日 労使経営対策委員会（経過報告） 11月17日 秋期活動における団体交渉において、分工場閉鎖問題について再提案 職場集会の展開と集約 12月7日 執行委員会 12月9日 代議員会（会社提案を基本的に受け入れ、条件交渉に入ることを決定） 12月16日 労使協議会 12月22日 執行委員会（労使協議会対策） 12月23日 労使協議会（経営再建計画の明示を条件に会社提案の受け入れを表明） 12月24日 労連とメーカー購買部門との懇談（事情聴取） 1994年1月13日 労使協議会（会社より条件提示、但し組合の質問に対して未回答のため拒否） 1月18日 執行委員会 労使協議会（経営再建計画等についての説明と条件提示） 労連とメーカー購買部門との懇談 1月19日 職場集会（情勢報告と意見集約） 1月20日 労連への経過報告 1月27日 労使協議会（条件の上積み交渉及び諸問題への対応策協議） 2月1日 労使協議会（会社回答及び諸問題への対応策協議） 2月7日 労使協議会（会社回答） 執行委員会、代議員会で最終確認 対象者の個別ヒアリング 3月10日 労連経営対策委員会</p>					
<p>組合員の最終的な解決状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・対象組合員43名中 4名が転勤 39名が転勤出来ず退職</li> </ul>					

<p>会社への申し入れ項目</p>
<p>〔共通事項〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①会社再建のための経営計画</li> <li>②閉鎖までの工場運営計画（生産停止時期，設備移動計画，転勤時期，閉鎖時期）</li> <li>③生産立ち上げ対策（期間，作業従事者の宿泊及び関連費用，交通手段，手当）</li> <li>④個人別のヒアリング（転勤への説得）</li> <li>⑤地域対策</li> </ul> <p>〔転勤する場合の確認事項〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①転勤先と業務内容</li> <li>②手当て（赴任手当，帰郷手当，通勤手当）</li> <li>③居住場所（社宅，寮の確保と使用料及び引っ越し等に関する諸費用負担）</li> <li>④通勤者の手段</li> <li>⑤個人別のヒアリング</li> </ul> <p>〔退職する場合の確認事項〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①退職金（退職理由の扱いと上乘せ）</li> <li>②有給休暇の取り扱い</li> <li>③再就職のあつ庵</li> </ul>
<p>申し入れに対し引き出した会社回答</p>
<p>〔共通項目〕</p> <p>詳細について文書で回答          再建計画については継続協議          対象者及び地域に対しては，誠意ある対応をする</p> <p>〔転勤者への対応〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①転勤先は本社工場又は市内の工場で，原則として従来の業務</li> <li>②赴任手当（10,000～21,250円），帰郷手当（20,000円），通勤手当（社内規程通り）</li> <li>③社宅（管理費1,000円と光熱費のみ使用者負担），寮（無料，朝夕食費等会社負担），諸費用（引っ越し等の諸費用は相談）</li> <li>④通勤者（高速道路の使用を認める）</li> </ul> <p>〔退職者への対応〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①退職金（会社都合とし，現行規定に対し3～5ヵ月加算）</li> <li>②有給休暇（職場内で調整した上で付与する）</li> </ul>
<p>単組・労連執行委員会での論議内容・反省点</p>
<p>〔単組として〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①なぜ閉鎖となったのかの論議が不十分であった。</li> <li>②毎月の労使協議会で，経営内容について突っ込んだ論議がされていない。</li> <li>③対象者以外の組合員は分工場の問題としてとらえ，全社的問題との意識が薄かった。</li> <li>④今後，雇用問題を発生させないための事前の対策が必要。</li> <li>⑤94生活闘争で，組合員の期待に応え得る回答を引き出すこと。</li> </ul> <p>〔労連として〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①労働協約が未締結であり，事前の労使協議が不十分であった。労働協約の早期締結を指導する。</li> <li>②労連として，対経営者への活動が不十分であった。</li> <li>③単組オルグを頻繁に行い，経営内容を含めて情報収集活動を徹底すること。</li> </ul>

典拠) 全日本自動車産業労働組合総連合会産業政策局『雇用対策マニュアル』(1996年3月)。

注) 明らかな誤字は修正した(図表6-2, 6-3, 8も同様)。

図表 6 - 2 雇用対策事例(2)

対策内容	事業所閉鎖	部門・業種	部 品	組 合 員	90名
<p>〈経 緯〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○業界の環境として、バブルの崩壊と円高に伴い海外生産進行による空洞化の環境変化が予測され、完成車メーカーの経営環境としても価格優位の仕入先に発注せざるを得ず、より厳しくなる。</li> <li>○業績・コスト・開発技術・生産設備など、現在抱える問題点が拡大し、放置できなくなり、グループ全体のコスト・品質面に多大なる影響を及ぼす。</li> <li>○技術面・経営採算面とも再建見通しは立たず、部門の閉鎖に踏み切らざるを得ない。</li> <li>○人事上の取り扱いとして下記内容を基本的な考え方とする。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①完成車メーカーへの移籍を原則とする。</li> <li>②移籍を希望しない者については、今までの労に報いるため、希望退職制度を準備し、それを選択できるようにする。</li> </ul> </li> <li>○また、移籍条件として、賃金・資格・退職金・職種・役職・赴任地・赴任諸手当・移籍時期などについて説明があった。</li> </ul> <p>1995年1月24日(火)：社長から労働組合への申し入れ(同日、労連・総連へ連絡) 25日(水)：社長から全社員へ説明</p>					
<p>職場の反応・職場からの要望事項等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○なぜ閉鎖しなくてはならないのか、閉鎖に至る経緯がわからない。</li> <li>○移籍する場合の労働条件面の詳細がわからない。</li> <li>○都合により退職する場合は、会社は地元の就職先を斡旋してくれるのか。等</li> </ul>					
<p>労連・単組のとした措置</p> <p>1995年1月24日(火)：単組執行委員会の開催 25日(水)：単組臨時大会の開催 26日(木)：労連三役会議の開催 31日(火)：労連事務局と単組執行部とで今後の対応策を協議</p> <p>2月3日(金)：労連臨時中央執行委員会の開催 10日(金)：単組で臨時大会の開催 (その後の交渉経過説明、組合員へアンケート配布)</p> <p>14日(火)：単組執行部と完成車メーカー人事部との話し合い 15日(水)：単組で組合員アンケートの回収、まとめ 16日(木)：単組内で完成車メーカー移籍後の個人別賃金の提示 20日(月)：単組で会社側との協議 23日(木)：単組で臨時大会の開催 (その後の交渉経過説明、組合員からの質疑・応答)</p> <p>24日(金)：労連会長名の要望書を当該企業社長あてに送付 25日(土)：単組で完成車メーカー工場見学(参加者66名) (会社概要説明、工場、寮、食堂、等の見学)</p> <p>27日(月)：単組で会社側との協議</p> <p>3月3日(金)：単組で完成車メーカー本社見学(第1陣) 10日(金)：単組で完成車メーカー本社見学(第2陣) 14日(火)：単組で会社側との協議 15日(水)：個人面談の実施(31日まで、事前に面談表あり) 16日(木)：単組で会社側との協議 17日(金)：労連中央執行委員会でその後の経過説明、意見交換 ：労連三役および単組執行委員長とで今後の対応協議</p> <p>4月7日(金)：単組で会社側との協議および95生活闘争の妥結 12日(水)：単組で臨時大会の開催(95生活闘争の機関決定含む) 18日(火)：労連中央執行委員会でその後の経過説明、意見交換 ：労連三役および単組執行委員長とで今後の対応協議</p> <p>28日(金)：完成車メーカー移籍時の赴任先決定</p> <p>5月10日(水)：単組で会社側との協議 7月19日(水)：単組で会社側との協議 8月30日(水)：部門閉鎖に伴う協定書に調印 9月19日(火)：単組で臨時大会の開催(組合解散の機関決定)</p> <p>※○労連雇用対策本部と単組執行委員長とで日常連絡を取り合う。 ○また、労連雇用対策本部と労連三役とで交渉の進展の都度、連絡を取り合う。</p>					
<p>組合員の最終的な解決状況</p> <p style="text-align: right;">管理職を含め、退職75名(再就職決定13名、退職12名、就業</p> <p>○対象組合員90名中(管理職含む112名) → 中50名)、完成車メーカー移籍37名</p>					

<p>会社への申し入れ項目</p>	<p>(共通事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○部門閉鎖までの今後の計画について (会社運営, 生産停止時期, 閉鎖の時期, 等)</li> <li>○今後の賃金について (95生活闘争での賃金引き上げ, 年間一時金, 等)</li> <li>○面談の手順について (個人面談表と面談のスケジュール, 等)</li> </ul> <p>(移籍する場合の確認事項)</p> <p>①移籍先 ②賃金 ③退職金 ④移籍後に退職した場合 ⑤職種 ⑥寮 ⑦雇用保険 ⑧健康保険 ⑨永年勤続 ⑩移籍時期 ⑪特別手当金の支給 ⑫職群 ⑬支度金 ⑭家財輸送 等</p> <p>(退職する場合の確認事項)</p> <p>①退職金 ②転身一時金 ③慰労金 等</p> <hr/> <p>(労連としての要望書記載事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○組合員の雇用の確保および労働条件の向上 →組合員の雇用を守ることを大前提とし、「自動車総連・雇用対策指針」の内容にできるだけ沿えるよう最大限の努力を要請する。</li> <li>○労使での話し合いの充実 →今一度、労使で閉鎖に至った経緯について、反省も含めて十分な論議を要請する。</li> </ul>
<p>申し入れに対し引き出した会社回答</p>	<p>(移籍する場合の確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○移籍後の賃金水準…完成車メーカーの賃金を保障する。</li> <li>○退職金…勤続年数をそのまま継続する。</li> <li>○移籍後に退職した場合…自己都合退職扱いとなる。</li> <li>○寮…一人部屋が用意されている。</li> <li>○雇用保険…完成車メーカーに移籍扱いとなり、継続される。</li> <li>○健康保険…完成車メーカー健康組合へ変更され、発行される。</li> <li>○永年勤続…完成車メーカーにおいても勤続年数は継続され、完成車メーカーの規定に則り施行される。</li> <li>○移籍の支度金…支度金支給は完成車メーカーの規定に従う。 但し、扶養親族のない者に対しては、20,000円を加算する。</li> <li>○家財輸送…本人の赴任に伴い家財を輸送する場合には、運賃の実費を支給する。</li> </ul> <p>(退職する場合の確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○退職金…4月以降、会社の移籍が始まるまでの退職者については、会社都合にて支給する。</li> <li>○転身一時金…移籍が開始される時まで会社に残った場合、転身一時金を支給する。</li> <li>○慰労金…移籍の開始以降の退職者は、会社都合退職金、転身一時金を支給し、更に慰労金を付加して支給する。</li> </ul> <p>○閉館日は、1995年10月31日とする。</p>
<p>単組・労連執行委員会での論議内容・反省点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○なぜ閉鎖するのかの議論をしないといけないのではないか。</li> <li>○経営に対しては、1単組としての立場は弱いのが、労連としてはそこを問いただす姿勢があつてしかるべきである。</li> <li>○労連・単組間でお互いに情報をキャッチしていかなければならない。組合側でどのように察していくのか、どうキャッチしていくのが問題である。</li> <li>○経営側が教えてくれないところを組合も参加して把握していくことや、経営状況を突っ込んで論議していく余震対策が必要である。</li> <li>○もっと以前から経営状況に対して、労使での話し合いを充実させていくことが必要であつたのではないだろうか。</li> <li>○会社から話があつたばかりで、労働条件面の交渉がでてくるのはおかしいのではないか。</li> </ul>

典拠) 図表6-1と同じ。

図表 6 - 3 雇用対策事例(3)

対策内容	企業統廃合	部門・業種	販 売	組 合 員	40~148 (複数組合)														
<p>&lt;経 緯&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○1980年代半ば、車両の拡販と補修部品の流通合理化のため、メーカーの施策として各販売会社から車両業務/部品業務担当者を転籍させ、関東・中部・近畿・九州の各ブロックに車両・部品の卸売会社（ディストリビュータ）を設立した。</li> <li>○1990年代半ばになり、車両の取り扱い台数が減少したこと、および部品流通合理化のためこれらの会社を解散し、車両業務担当者は出身販社を中心に、部品業務担当者は新しい部品デポに再度転籍することになった。</li> <li>○再度の転籍にあたって、各ブロックの販売会社間の労働条件（とくに退職金）の格差が厳しく、転籍時に会社都合による退職金を支払い、勤続年数を精算せざるをえなかった。 — 設立当時、円滑な転籍のため労働条件は各ブロック最高の販売会社に合わせた。</li> </ul>																			
<p>職場の反応・職場からの要望事項等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○なぜ、退職金、勤続年数を精算しなければならないか。</li> <li>○経験年数を精算してしまうと、転籍先における雇用に不安を覚える。 — 当初、会社は勤続年数を誤って経験年数と説明したため</li> <li>○賃金をはじめ、労働条件の低下をいかに保証するのか。</li> <li>○これ以上人を受け入れれば、雇用不安を一段と増長させることになる（受入れ側組合員）</li> </ul>																			
<p>労連・単組のとした措置</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">1995年 1月12日</td> <td>労連にメーカーより事前説明→ブロック議長に連絡（労連）</td> </tr> <tr> <td>2月中旬</td> <td>各ブロック会議で受入れ側組合に協力要請（労連）</td> </tr> <tr> <td>3月上旬</td> <td>会社側より単組に対し会社解散、転籍、希望退職の正式申し入れ</td> </tr> <tr> <td>3月中</td> <td>組合員一人ひとりにヒアリング（単組）</td> </tr> <tr> <td>3月下旬</td> <td>組合員の意見を集約し会社側に要望書を提出（単組）</td> </tr> <tr> <td>4月 4日</td> <td>メーカーと意見交換（労連）</td> </tr> <tr> <td>5月下旬以降</td> <td>組合解散大会（単組）</td> </tr> </table>						1995年 1月12日	労連にメーカーより事前説明→ブロック議長に連絡（労連）	2月中旬	各ブロック会議で受入れ側組合に協力要請（労連）	3月上旬	会社側より単組に対し会社解散、転籍、希望退職の正式申し入れ	3月中	組合員一人ひとりにヒアリング（単組）	3月下旬	組合員の意見を集約し会社側に要望書を提出（単組）	4月 4日	メーカーと意見交換（労連）	5月下旬以降	組合解散大会（単組）
1995年 1月12日	労連にメーカーより事前説明→ブロック議長に連絡（労連）																		
2月中旬	各ブロック会議で受入れ側組合に協力要請（労連）																		
3月上旬	会社側より単組に対し会社解散、転籍、希望退職の正式申し入れ																		
3月中	組合員一人ひとりにヒアリング（単組）																		
3月下旬	組合員の意見を集約し会社側に要望書を提出（単組）																		
4月 4日	メーカーと意見交換（労連）																		
5月下旬以降	組合解散大会（単組）																		
<p>組合員の最終的な解決状況</p> <p>(対象 4 社中A社について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○対象従業員（非組合員含む）63名中—15名が各販売会社に（1995年 5月 1日）</li> <li style="padding-left: 100px;">20名が部品デポに（1995年 7月 1日）</li> <li style="padding-left: 100px;">28名が希望退職（1995年 4月末日）</li> </ul>																			

<p>会社への申し入れ項目</p>	<p>(共通の要求)</p> <p>①退職金を精算せず、勤続年数の移管 (販売会社に転籍する場合の要求)</p> <p>②現行賃金の保証</p> <p>③現在の資格に見合った処遇 (部品デポに転籍する場合の要求)</p> <p>④賃金以外の労働条件、作業内容の明確化 (退職する場合の要求)</p> <p>⑤転居できず退職する女子への割増金</p> <p>※ 会社解散までの運営計画、希望退職の条件・日程等については会社側の申入れ時に説明済</p>
<p>申し入れに対し引き出した会社回答</p>	<p>①転籍先の販売会社の退職金条件があまりにも格差があるので、生涯賃金を考えると現時点で退職金を精算した方が個人的に有利であり、応じられない。部品デポへの転籍者については要求どおり現行給与水準を保証する。</p> <p>②転籍先の販売会社には、転籍者と同期入社社員がおり、転籍先の給与体系をもとに標準的な位置づけとせざるをえない。部品デポへの転籍者も差別できない。3年間の減収分を転籍一時金で補填する。</p> <p>③(②と同様)同期入社社員がおり、格差がつけられないので、応じられない。</p> <p>④転籍前までに明確にする。</p> <p>⑤要求どおり別途割増金を支給する。</p>
<p>単組・労連執行委員会での論議内容・反省点</p>	<p>○ブロック内各販売会社の労働条件格差(賃金・退職金)が大きいことで問題が複雑化。</p> <p>○現行賃金水準を保証することにこだわると、転籍者が各転籍先で浮き上がってしまう。</p> <p>○部品デポへの転籍者のみ現行賃金が保証されたことにより、単組の団結が揺るいだ。</p> <p>○「会社の看板を背負って働いてきた。会社が解散するなら」と退職する人も多かった。</p> <p>○会社解散、労働条件格差の問題で予定以上の希望退職者が出てしまい、結果的に予想を上回る人材流出につながった。</p> <p>○ブロック内各販売会社の中には、新規採用を控えるなど協力的な経営者もあった。</p>

典拠) 図表6-1と同じ。

## 2. A社の雇用調整と処遇

### (1) 早期退職優遇措置

次に、日本自動車産業の大企業における雇用調整の事例を考察する。A社(96年3月末の従業員数40,664人)では、1995年6月から96年5月にかけて、「自立援助金」を支給する早期退職優遇措置を講じた<sup>4)</sup>。この「自立援助金」は基準賃金に図表7のような月数を乗じて計算される。これは選択定年制の拡充という形で実施されている。96年6月以降は従来の選択定年制に戻り、図表7のような支給月数となった<sup>5)</sup>。

図表7 選択定年制とその拡充

(月数)

年齢 (歳)	従来の 選択定年制	自立 援助金
50	18	48
51	18	48
52	17	45
53	17	42
54	16	39
55	15	36
56	12	29
57	9	22
58	6	15
59	3	3

典拠) 聞き取りによる。

### (2) 人事制度の運用

ところで、A社では、学会報告で述べたように、一般従業員も対象として降格が実施されている。94年から95年にかけて行った聞き取りによれば、仕事ランクの降

4) この措置による割増額は1人当たり1千万円強であり、約4千人がこの適用により退職したと報道されている(『日本経済新聞』1999年4月13日付)。

5) その後、同社は、99年4月から6月末まで管理職を対象として選択定年制を拡充し、対象年齢を一時的に45歳以上とした。さらに99年6月から2000年3月末まで組合員を対象として選択定年制を拡大し、対象者を臨時に勤続5年以上で40歳以上の組合員としている(『日本経済新聞』1999年7月20日付)。

格者は、技能員と事務技術員の全体をみた場合、上位ランク者や中位ランク者を含めて、100人当たり4～5人程度いると言われている。事務技術員の降格の頻度は技能員よりも少ない。

普通の場合、降格はひとランクずつである<sup>6)</sup>。一度に2ランク以上落ちることはよほどのことがない限りない。だが、G5からG4へ、さらにG3へというふうに、何年かかけて結果として2つもしくは3つのランクを下がる場合がある。G3まで進んだ人が、G3からG2、さらにG1へと下がることもある。但し、毎年落ちることは現実にはほとんどないとのことである。

職務遂行能力が下がれば降格するが、大卒者でも病気や怪我で長期に休めば下がることもある。なお、役職定年は係長が55歳、工長が53歳で、これに達した係長は制度的にV7へ、工長はV6へと下がる。86年以前の制度では、工長になるとそこから下がりなかったが、現制度下では下がる<sup>7)</sup>。

### 3. D社の雇用調整

#### (1) 「休業」

冒頭の拙稿で論じたように、大企業D社(96年3月末の従業員数26,072人)では96年11月以降、一時帰休が頻繁に行われた。その実情はその論文に譲ることとして、ここではD社の休業問題に関する労使間手続きと組合の内部運営にふれることにする<sup>8)</sup>。

休業問題の場合は、まず労使で経営対策委員会が開催されて、副社長・部門担当役員・必要な専務と組合三役が議論し、一時帰休を実施する理由や今後の対策などが話される。その後、労使専門委員会の一つである経営対策プロジェクトで、補償

6) この点はすでに愛知労働問題研究所『自動車産業の賃金』(1998年2月15日、愛知労働問題研究所)で「1ランク下へ降格となる」と述べられている(111頁)。私のヒアリングでも同様の事実が認識されている。

7) なお、査定制度に関する補足事項を一つ述べておく。1994年時点の聞き取りによれば、本社人事部は査定の分布をどのような比率にしてほしいとの方針は示していないと言われていた。部門の中の相対評価に任せているとのことである。このことからすると、査定点の分布が中心に対して±1の範囲に集中していた87年よりも前の賃金制度の下でも、同様に人事部としては各部門に対し、査定点の分布をある比率に決めるようにという指示は出していなかったと推定される。

8) この第3節は、D労働組合(1994年6月末の組合員数26,772人)の組合役員からの聞き取り(1996年7月18日)による。



率を何%にするかといった実務的な事項を詰める\*。この場には、経営側から人事本部長または人事担当部長・労政グループのメンバーなどの計4～5人が出席し、組合側からは書記長・副書記長・政策企画室長・組織室長(2人)・企画局長・調査局長・教宣局長の計8人が出席する。経営対策プロジェクトは、休業問題の時には、「1カ月ごとの交渉といってもいいくらい」(組合役員の言葉)頻度多く開かれる。

組合は一時帰休に対処するため、執行委員会と代議員会を開催し、方針を決定する。代議員会は毎月2回開かれているので、一時帰休問題は通常この場に向けられる。緊急代議員会が開催されて議論されることもあるが、ごくまれである。組合としては、明日、突発的に一時帰休を実施させてほしいというような申し入れは絶対に認めない。

96年4～5月の休業拒否における労使間および組合内での経過を略述すると、まず労使の経営対策委員会が開かれ、そこでの経営側の説明を受けて三役が拒否の方向をある程度決めている。それから労使専門委員会である経営対策プロジェクトの中でも、組合としては「のめない」(受け入れられない)と意見を表明した。次に、執行委員会で拒否の方向でいくことを確認し、引き続いて就業後、代議員会で報告している。その後、組合の対応に対する理解を広めるため、H1とH2の職場を対象として職場委員会が開催された。職場委員は10～15人のグループで1人ずつ選出されているが、この度の職場委員会は両工場で約150人ほどの職場委員を召集して執行委員が話しており、1時間程度開催されている。

\*賃金相当額による補償は、組合の要求で実現してきている。たとえば、間接部門の休業について、『第51回定期大会議案書』で、「賃金補償は再三の労使協議の結果、平賃の70%から前回通り賃相80%とした。」と叙述されていることをみてもそう言える。ちなみに、D社の組合員平均の定時間月収は、94年6月現在で約29万円(男女計、約40歳)である。

## (2) 早期退職優遇措置

次に、D社の早期退職優遇措置にふれる。D社では、95年3月末まで、50歳以上を対象とした転身援助制度を実施した。これは、定年60歳までの残存月数の $1/3$ (55歳以上の人は $1/4$ )に相当する月数分の基準内賃金の金額を、退職金に上積みする制度であった。これによれば、50歳で退職した場合、退職金約600万円に加えて、基準内賃金約30万円 $\times$ 40カ月(120カ月 $\times$  $1/3$ )=1,200万円の上積みとなる。この制度のため、94年度の退職者は、例年の3倍近い約850人という人数であった。

なお、D社グループのある協力会社(下請企業、94年の従業員数約300名強)でも、95年1月から早期退職優遇制度が実施され、95年8月までに58歳以上の人が3名退職している。また、前述の『雇用対策マニュアル』では、組合員380名の部品会社の希望退職募集が事例として収録されており、筆者の広島県下の聞き取りにより、これはD社グループの協力企業であることがわかった。同社では図表8のような経過を経て16名が希望退職することとなったが、この図表からは、かかる事態に対処せざるをえなかった組合の苦悩が読みとれる。

図表 8 雇用対策事例(4)

対策内容	希望退職	部門・業種	部 品	組 合 員	380名	
<p>〈経 緯〉</p> <p>1980年代よりエレクトロニクス化の進展に伴い、当社の主力製品「A」から「B」への移行は避けられないとの判断は大勢を占めていた。当社も技術開発に取り組んではきたが、「B」について商品化出来ず、この間「A」のシェアは年々低下し、最盛期290億円の売り上げはあったものの、その後の中期見通しでは、年商190億円程度の分析となった。経営側は1993年8月に同業他社との「合併」を選択したが挫折した。経営側はその後、自主独立路線を打ち出し、その一環として「固定費削減（希望退職）」策を打ち出した。主な内容としては、対象年齢55歳以上で、退職加算金を付すものであった。</p> <p>ここでは組合員ベースの内容を記述する。</p> <p>1993年12月23日 希望退職者募集の申し入れ                      1994年1月11日 職場委員長会説明、組合員への発表</p>						
<p>職場の反応・職場からの要望事項等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○雇用調整は新卒や派遣などの採用を控えて後実施するもの、当社は採用を継続する中での実施で、順序が逆である</li> <li>○会社役員は今日に至った責任を明確にすべきで、組合は役員の辞任等を求めるべきでないか</li> <li>○雇用確保の観点から安易に希望退職を認めるべきでない</li> <li>○対象層（55歳以上）との懇談の場をもつべきである</li> <li>○会社は従業員にばかり負担を押し付ける等々。</li> </ul>						
<p>労連・単組のとした措置</p> <p>1994年1月6日・7日 執行委員会（対応検討）                      11日 職場委員長会（今後の対応確認）                      13日 組合見解の申し入れ                      20日 別途 経営施策について申し入れ                      28日 組合申し入れ（1/13）について会社回答</p> <p>2月1日 執行委員会                      3日 職場委員長会                      4日～8日 職場討議                      9日 職場委員長会                      14日 職場委員会                      18日 組合見解申し入れ                      22日・23日 労使交渉                      24日 職場委員長会（最終確認）</p>						
<p>組合員の最終的な解決状況</p> <p>経営側は、希望退職の対象年齢を55歳以上とした。対象層の人員は72名在籍しており、経営側のもくろみは30%程度を期待していたようだが、結果は応募者は16名に止まった。</p> <p>希望退職者の募集期間は、2月28日から3月10日とし、退職日は3月20日とした。</p>						

会社への申し入れ項目	<p>労働組合は企業の将来対応を懸念し、早くから（1980年代）から、将来対応策を確立するよう申し入れてきた。今回の会社対応は必然的なものと判断できる。従って、今回の対応についても経営側が示している「中期計画の必達成」につきるとの認識に立ち、経営施策「必達」を条件とする。今後、再びこのような事態に至った場合は、「受け入れない」ことを明文化する。また、経営施策「必達成」のために、月1回の労使会議の開催を求めることとした。</p>
申し入れに対し引き出した会社回答	<p>組合の申し入れについては、「経営施策必達成努力」「月1回の労使会議」について合意</p>
単組・労連執行委員会での論議内容・反省点	<p>企業の最重要課題は将来対応である。そのために「月1回の労使会議」を設置してきたが、中期計画は思うように進んでいない。このままでは中期計画も未達となり、なんのために希望退職を受け入れ、論議してきたか理解に苦しむ。今後、経営チェックの活動を一段と強めていかないと、縮小再生産の活動は永遠に続くことになる。それでは雇用も従業員の生活も守れないことになってしまう。</p>

典拠) 図表6-1と同じ。

(2000年5月31日執筆終了)