

研究ノート

## A自動車の現場職制の性格

畑 隆

### 目 次

1. はじめに
2. A社組長会
3. 現場職制の行動
  - (1) 人間関係諸活動
  - (2) 職場諸問題の処理
4. おわりに

### 1. はじめに

本稿では、1980年代前半におけるA自動車株式会社（1984年3月時点、資本金1,055億円、従業員数59,615人、以下A自動車またはA社と記す）の現場職制の性格について、その思想と行動を分析する。この分析は、1980年代のA自動車における「労使関係」の実態とその変貌を理解するための基礎的作業をなす。その意味で、筆者の旧稿<sup>(1)</sup>の前提たる条件を提示するもので

ある。

この小論で解明しようとするものは、第一に現場職制の思想の特徴とその形成過程である。とりわけ組長層に焦点を当てて、彼らが組織する組長会の理念を考察する。第二に現場職制の行動である。彼らの行動を、職場労働者と信頼関係を形成するための人間関係諸活動と職場諸問題の処理に限定して考察する。それらは労働組合による職場活動と競合するため、組合活動とどのような関連があるのかについても検討されることになる。

ところで、A自動車の「労使関係」の研究史をふりかえれば、最も包括的な解明を行ったのは、1976年調査である。そこでは現場職制について主としてその職責の内容が明らかにされ、現場職制への昇進を扱う人事「提案」折衝の実態が解明された<sup>(2)</sup>。これらの事実発見は重要なものであったが、他方、その有する理念を含めて、総じて現場職制の意識の領域については、その実態の考察が不足していたと言わざるをえない。

A社において、経営側による労働者統合と組合側による労働者掌握の「かなめ」の位置にあるのが現場職制層であり、彼らの動向がA社の「労使関係」の変化を決定化づけると考えられるものである以上、この研究史上の不十分点は埋められる必要があると思われる。本稿はこのような意味で現場職制の思想と行動を分析しようとするものである。

## 2. A社組長会

まず初めに、A社の現場職制が有している思想を考察することにしよう。そのために、ここでは組長が組織している組長会を取り上げて、その理念と活動を見てみることにしたい<sup>(3)</sup>。

A社の組長会は主にA社に籍を置く組長により組織されているが、組長会出身の常任委員も会員に含めている。A圏にはA社組長会の他に、A車体、Aディーゼル、A'自動車部品、A''機械工業、A工機の各組長会があり、こ

れらがA圏組長会連絡会を作っている。以下、A社の組長会のみを取り上げ、これを単に組長会とだけ記すことにする。

最初に組長会の機関と役員について概略を述べれば、組長会には総会（定期総会年1回）、幹事会（支部毎）という決議機関と、本部役員会（月1回）、理事会（支部毎）という執行機関とがある。役員としては、会長1名、副会長若干名、理事長1名、総括副理事長1名、副理事長若干名（以上の本部役員は理事中から選出し理事会の承認を得る）、理事若干名（各支部毎に選出）、幹事若干名（各課毎に選出）、会計監査若干名が置かれている。役員の任期は1年だが、再選は妨げられない。なお、会員数は1954年2月の創立当初240名であったが、67年983名、82年3,150名と会員数の増加をみている。

さて、組長会の掲げる理念は、組長の中で共有化がめざされていると考えられる。これはどのようなものであろうか。

「 A社組長会 《基本スローガン》

- 一、われらは組長職としての任務と責任の重要性を自覚し、部下を掌握し率先して正しい世論の先頭に立つ。
- 一、われらは技術の練磨、人格の向上に努め会員相互の親睦をはかる。
- 一、われらは企業愛に徹すると共に、組合員として、近代的労働組合運動の推進力となる。

これらは57年5月18日に組長会第4回定期総会で確認されたものであるが、現在も基本的に受け継がれている3本の柱である。また、71、72年に第4の柱「民主的な自主活動」が打ち立てられ、上の3つに付け加えられている。

なお、これらのスローガンは「規約」第4条にある会の「目的」とも対応する。すなわちここには、「本会は組長職務遂行のため人格、技術の向上と相互の親睦を図り、会社の事業に貢献すると共に積極且つ建設的な意志を適宜の機関に反映し以って会の発展に努力する。」とある。

組長会の理念は基本スローガンの第三の部分に最もよく表されている。これは、組長は「第一線監督者」であるとともに「万年職場長」でもあるように、「企業愛」と「組織愛」を持つべきであるとするテーゼである。この

テーゼは組長会創立の当初からその精神が唱えられていたものである。「組長会は企業と組織の統合の「かなめ」的な役割を担っているし、また担っていかなければならない。」と述べられているのも、このテーゼと同じ趣旨である。

ここで簡単に創立の経過をふり返って、このテーゼの歴史的意味を考えてみる。1953年のA社争議の終結と「『相互信頼』的労使関係」の成立に、係長の組織である係友会（1951年結成、係長会の前身）が大きな役割を果たした。争議中、Y工場の係長層は全自A分会の執行部に対し、「争議の長期化と組合員の生活苦の実情」や「会社の決意と客観情勢の不利な闘争に組合員を引きずって行く罪悪行為について」主張し、また同業界のB社がA社の市場を奪おうとしている危機意識を訴えたが受入れられなかった<sup>(4)</sup>。「分裂屋の手先」と決めつけられたと『A社争議白書』は記している。当時のI労務部長が「旧分会の崩壊の原因のひとつに現場職制を無視した点がある」とし、その頃組長であったT氏が分会執行部は「職制を敵対視」したと言う<sup>(5)</sup>のは、こういう事態を指しているのであろう。そして係長層は「係長の立場から又部下の生活の状態から、生活の基盤である会社を破壊するような、指導方針の誤っている組合に留まっていることは出来ないから、勇気を持って分会を脱退することを全員一致で決定した<sup>(6)</sup>。」

他方、組長層はどうだったのであろうか。争議当時の組長層は、I労務部長が「組長には常日頃心配はしていたが何等意見がましいことをいったことはなかった<sup>(7)</sup>。」と語るような状態にあったが、53年末に至っても全自A分会派と新組合派に分かれている状況であり、A分会も組長層を引き止めようと試みていた<sup>(8)</sup>。ここからして組長会の結成は全自A分会に対抗して「真に企業を愛する者は真に組合を愛する」という観念に全組長の意志を統一しようとするものであったことがわかる。この観念を具体化すれば、当時においては企業優位をめざすことにより首切りを防止するために復興闘争を行おうというものであった。「組長会結成趣意書」の中に「現在組長同志<sup>ママ</sup>の横の連絡は全然なく、[中略]相互に顔も知らない人があるといふのが実情」で

あるため、「組長間の親睦を密にする」ことをひとつの目的として組長会を結成すると言われているのもこの意味であると思われる。

結成には係友会の力添えに加えて、A労組の指導が大きかった。A労組の「組合を愛する者は企業を愛する」という当時のスローガンと、組長会の基本スローガンとは大いに類似していることに、組合による組長層もしくは現場職制層に対する配慮を読みとることができる。

このように、企業の発展により解雇を防止し生活を向上させるという、全自A分会に対抗して唱えられた思想が、企業愛と組織愛をともに持つべしとする基本スローガンの背後に流れているのであり、企業愛は生産遂行という組長の職務上の役割と調和し、組織愛は組長の経済的地位向上のための組合の必要性と合致するものである。

ところで組長会の活動を次に見てみよう。基本スローガンのひとつに「正しい世論の先頭に立つ」とあるが、これは組長自身が組長会で思想を獲得するとともに、職場の世論を作ることの意味していると考えられる<sup>(9)</sup>。この世論の内容は、先に述べた企業愛と組織愛の共存を基底に置き、その時々を経営側、組合側の方針により影響を受けるものであろう。

昭和30年代の「正しい世論」とは、生産性向上ということであった。1956年の第3回総会では「職場を完全掌握し正しい世論の指導者たれ」とのスローガンが掲げられているが、これは生産性向上により企業間競争に勝ち抜き「企業の繁栄」をめざすという世論を指導して形成することを意味する。

この世論の指導・形成のためには組長自身が自らの資質を高めることが必要であろう。「相互研鑽」と「自己啓発」が大切であるとされる。その内容は主要には、「技術の練磨」と「人格の向上」であると基本スローガンにまとめられている。このことが組長に部下指導の「権威」を与え「主体性」を持たせると考えられている。部下の育成を如何に行ったらいいのか等の情報を交換することもこの中に含まれていると思われる。

組長会が具体的に行うことは「規約」の中に次のように掲げられている。

「第5条 本会は前条の目的を達成するため下記の行事を行う。

- |            |              |
|------------|--------------|
| 一、機関紙の発行   | 二、各種講演会及び講習会 |
| 三、各種懇談会    | 四、慶弔金贈与      |
| 五、その他必要な事業 |              |

最近行われたことを見てみると、次の通りである。

82年 ①各支部小単位活動；「かいらん版」発行による情宣活動の活発化（OP支部）、職制との懇談会（K支部）、新年賀詞交換会（OM支部）、ボーリング大会（T支部）、ソフトボール大会（Z支部）。②会組織見直し論議。③一円カンパ施設訪問。④A圏組長会統一体育大会。

83年 ①各支部小単位活動；車種別懇談会（M支部、工程間交流の発展として）、新会員研修会（YS支部）、決算勉強会（S支部）、ゴルフ大会（YK支部）。②会組織見直し論議（パートⅡ）。③、④同上。

他に、5S運動（安全衛生管理方針に基づき、整理・整頓・清潔・清掃・躰の推進を企図）を組長会としても進めることが言われている。過去には、経済学講演会、労務部長・安全主任・係長会・青年部との各懇談会、対話活動の推進などが行われている。なお80年にA社組長会は野田賞を受賞した。

このうち二度にわたる会組織見直し論議について詳しく見てみることで、最近の組長会の実態に立ち入ってみる。まず82年の実施過程は、三役会での確認の後、各支部役員台で展開方法を論議し、引き続き職場で10名ないし15名の小集団グループに分かれ、昼休み・終業後・休日を利用して実施するというものである。各支部とも6月から11月にかけて全会員が参加した。

82年のテーマは「魅力のある組長会にするにはどうしたらよいか、頼りになる組長になるにはどうしたらよいか」というもので、組長会の目的や役割の伝承を意図して設定されている。議論内容をまとめれば、①会活動に関して重要性の認識が薄く「組長会会議と他の日程がダブルと会活動を軽視する傾向が目立つ。」これに対し、年間を通じて、体系的な研修会等を実施する。②多忙のため「日常、部下の指導や対話も十分でない。」これに対し、「会員同士が連携をとり、問題点を明確にして協力対策をとる。」③また「職場役員との対話や連携も少なく職場役員のフォローが欠けている。」それゆえ、

「自らの役割を自覚し、職場実態を把握し、職場役員と対話を日常実施する。」

83年では理事・幹事会の充実・強化と会員との連携強化をテーマに、前者については定例化の努力や「全役員が協力し会員への情報提供と情報集約を行う」ことが言われ、後者については「会活動や組長の悩み、職場の問題点等についても日頃より把握し、組織部報告や、対話の中から生かしていく」べきことが集約されている。

この論議から、組長会の創立の精神の伝承が困難な状況に立ち至っており、その伝承のため、組長同士や職場役員間の対話と情報伝達を強めようとする姿勢がうかがえる。

これまで組長会の理念と活動をみてきた。組長会は組長自らが第一線監督者と万年職場長との二つの役割を調和させる組織として、企業と組合の双方の発展と調和を意識的に追求するために創立された。組長自らが職場の「世論」の指導者たるための相互研鑽の組織が組長会である。組長層が層として獲得をめざそうとする思想はこの会の理念によく表れている。但し最近の状況として会の理念の伝承が困難になってきていることは留意しておきたい。

### 3. 現場職制の行動

ところで、このような思想を有する現場職制は、A社の職場でどのような行動をとっているのでしょうか。本稿では彼らの行動に関して、第1節にも述べたように次の二点を考察する。第一に、一般労働者との萌芽的な信頼関係を形成するための人間関係諸活動である。第二に、職場の諸問題を表明する意見の把握とその諸問題の処理である。前者は後者の前提をなす。信頼関係が形作られていてこそ、いわゆる本音の意見が表明されるからである<sup>(10)</sup>。

### (1) 人間関係諸活動

それでは初めに、現場職制による信頼形成のための人間関係諸活動を観察しよう。まず、現場職制が日常の面倒見をよく行っていることが指摘できる。車体課A職場の組長（組織部員を兼任）は組に就任した時に、組の一人ひとりの労働者と対話し、家庭や生活条件・身体条件をつかんでいる。また飲みながらの話もすることで、家庭問題を抱える組員との相談にのっている。同課の係長（組織部員を兼任）も職場外での「人間としてのつきあい」をもつことを意識的に実行している。

組立課B職場の組長（前職場長）も寮にまで出かけていき面倒をみている。組合の青年部員を担う労働者から「組長さんは職場の人のことを一番見ていないといけない。」と評されており、彼らも組長に相談をもちかけることが多い。また同組長は、サラ金問題を抱える人の家に足を運んで相談にのり、信頼を獲得している。彼は「一生この組長さんの下で働きたい。」と語っている。

次に職場の内外における親睦行事にも目を向ける必要があろう。組立課B職場では組単位で、一杯会、ボーリング大会、バーベキュー、一泊旅行などが行われている。組長を中心にA班・B班（昼勤・夜勤の区別）交互でなされる課の親睦会もあり、係長も招待という形で入る。「酒を飲むので本音で話が出ます。」と係長は言う。車体課A職場でも組単位で、組員全員が参加する一杯会や旅行が、年3、4回開かれている。

また組立課B職場には釣り、ゴルフ、将棋といった趣味の同好会や、同じ年代あるいは同じ寮生の親睦会がある。このうち釣り仲間の同好会はある長期勤続の一般労働者を中心に20人ほどで作られている。組長・係長もこの同好会に加わっており、その中心人物と親しい間柄にある。

このように、職場の作業集団の組織である組やインフォーマルな集団である同好会などにおいて、現場職制は一般労働者との親睦を図り、日常的な対話と面倒見を意識的に実行している。そのことを通して現場職制と一般労働



者との間に萌芽的な信頼関係が形成される。これは組合員の本音の意見が組合役員に語られる基盤をなすと考えられる。

この現場職制の行動で特徴的なことを指摘しておけば、第一に組長の努力が大きいことである。組長は3年位で移るのが理想的だとされているが、ひとつの職場に大体4年いるのが一般的である。その間、前述のようなきめの細かい信頼関係作りを試みている。

第二に、このようなA社の現場職制が、第2節にみるように企業愛と組織愛とを有する二重的性格の存在であることである。その一端は掲載した表にみてとれる。不十分な資料ながら、A労組の重要な位置にある職場役員を担っている現場職制が多いことがわかる。

表. 職場職制による組合役員の兼任状況 (乙工場)

監督者 役職	現 在			過 去		
	組織部員	職場長	執行委員	常任委員	執行委員	職場長
組 長	7	17	13	5	12	97
係 長	19	0	0	9	24	15
安全主任	3	0	0	3	3	5
計	29	17	0	17	*39	*117

典拠；A労組資料（1984年入手）による。

注；1. \*の執行委員・職場長経験者数には上位役職の経験者は含まない。

2. 過去における組織部員経験者数は0である。すなわち現在も継続している。

3. 1986年のZ支部の執行委員は21人、職場委員長は56人である（田端博邦氏の調査による）。

このことは、前述の諸行動が、管理者としての行動なのか、それとも組合活動なのか、その区別が不明瞭であることを意味する。さらに言えば、現場職制の意識が経営側と組合側とのどちらに傾くかが、A社では多分に不安定なのである。企業愛と組織愛のどちらが強く発現するかによって、現場職制

による信頼関係形成のための人間関係諸活動が、経営側による労働者統合と組合側による労働者掌握のどちらに寄与するものとなるかが決まるのである。A社の当時の経営側による労働者統合の正否は、現場職制層の意識の動向に強く影響される状況にあったと言えるであろう。

第三に、今述べたことと関連するが、現場職制の人間関係諸活動は、A労組の世話活動と重複していることである。たとえば先程も触れた組立課B職場では、職場の誰かが入院すれば職場長は必ず見舞いに行く。水害・火災の時にはすぐ職場から何人かの組合員が出かけてゆく。職場委員は組長と同じく、住宅融資や家族の事故・病気等の悩みの相談にのり、引越しも手伝っている。職場長は「相談されたら真身に相談にのってあげること」が大切だと語っている。またA労組は葬式の時には大勢で手助けに行き、特に都市部では組合が全面的にとりしきって支える。

また青年部では、文体活動がお互いの親睦を図る目的で行われており、統一青年祭、統一体育祭、文化祭が三大大行事として取り組まれている。課ひとつで、またはいくつかの課で、50人から260人位のブロックが作られており、このブロック毎に小単位活動が年間4回ないし5回行われている。組立課B職場のあるブロックでは、84年にバレーボール、ソフトボール、施設交流、新入部員教室、青年部教室が取り組まれた。青年部教室は泊りで行われる場合が多く、ブロック全員が参加し、「職場の中での青年部」等の分科会テーマを決めてグループ毎に議論する。これらのブロック活動は計画書を職場長に出し確認をとつた上で進められている。

このように組合としても独自に人間関係のネットワークを形成し親睦を深めようとしており、職場役員は各労働者についての「きめの細かい」情報、たとえば家庭環境、特技、伸びる部分等を把握している。この組合と現場職制との双方による信頼関係作りは、対抗的なものではなく、情報の共有化という点からすれば相互補完的であるとも言えるであろう。

## (2) 職場諸問題の処理

それでは次に、現場職制による職場諸問題の処理のための行動を明らかにする。まず第一に、現場職制が一般労働者の意見をどのようにして把握しよ

うとしているかを考察することにしよう。現場労働者の日常の苦情や要求は、職制組織と組合組織との両方から把握されようとしているが、個人的には組長や職場委員に話されることが多い。組長に話される場合の一例を挙げれば、昼休み時、係長が自分の部屋にすることが多いのに対し、組長は普段は休憩所で一般労働者とともに休みをとるので、その場で組長に要望が話されることがある。職場の一般労働者にとっては、日頃、時々ライン入りする組長の方が係長よりも意見を伝えやすい存在であると思われる。

ここで注目すべきことは、組合役員の把握した意見が、様々な経路で組合役員から組長・係長に伝えられることである。職場委員は、まず「面倒見の形対話活動」で意見を把握する。たとえば職場外で一杯酒を飲んでいる時に一般労働者から職場委員へ全くの本音が語られることもある。また職場大会の後などに組合員の「反響」を集約したり、職場の生産・環境問題についての声を聞いて「週間報告」を作成したりして、職場三役（職場長・副職場長・代議員）に上げている。職場委員が主催するブロック討議で出された意見は、職場委員から職場長に送られる。そして、職場委員が把握した「反響」は、その職場委員が属する組の組長にも伝えられる。

また、現場職制が組合役員を兼任しているため、その役員としての活動を通して職場の意見に接するという点も留意されるべきである。組合の意見把握のラインは、職場委員—職場長—支部へとつながるものであるが、職場長を兼任する組長には当該課全体の「週間報告」・「反響」が渡されるとともに、職場長会議（毎週時間内）や職場委員会（毎週1回昼休み）への出席を通じて一層の情報を入手できる。

組合のラインに対するスタッフ的存在である執行委員、組織部員、経協委員を現場職制が兼任している場合を見れば、執行委員は執行委員会（定例週1回）に出席するとともに、職場長から週1回環境に関する情報を受け取る。組織部員と経協委員は、職場長が職場の問題点を集約して作成し支部に上げる「週間職場報告」に目を通す。この文書には、生産上の問題、福利厚生問題、行事関係、苦情処理問題が書かれている。また組織部員は組織部員会

(不定期・時間内)に、経協委員は経協委員会(月1回・昼休み)や支部レベルの経協委員代表者会議(経協ブロック会議)に各々出席する。さらにこの三役員は、職場委員会にも出席する。拡大職場委員会の場合には、組合役員を兼任していない係長・組長・安全主任も出席する。現場職制はこのような組合の諸会議への出席等を通して、職場の情報を入手しているのである。

多くの情報の入手が組長の権威のためには必要であると考えられ、現場職制はこの点について実際次のように組合の必要性を語っている。「係長としては、何らかの組合役員をやらせてもらわないと部下の指導はできない。役員をやっていることによって情報も入ってくる。それによって部下の指導ができる。あの人に聞けば何でも教えてくれるというここからの信頼度が大切なのです。」(経協委員を兼任する係長の発言)

現場職制にとって、前述のような組合の諸会議への出席等は、諸々の情報を入手する上で重要であることが、この発言から再確認されよう。現場労働者の意見もその過程で認識されるのである。

それでは引き続いて、現場の諸問題はどのような経路で処理されていくのか、そこにおける現場職制の位置はどのようなものであるかを考察しよう。一般的には、組内で解決できる問題については、本人からの要望に対して組長が処理することが多い。職場委員が相談にのることもある。職場委員が組長に解決を求めることもあるが、係長に申し出て解決を図ることはあまりない。ある青年部員によれば、係長には仕事についての相談をするが、多くの相談は組長とするとのことである。組長と係長は話し合った上で、現場労働者の意見を組合に上げることもある。

組内で解決できない問題は「週間報告」で職場長に伝えられる。職場長はこれを整理し、課の予算の範囲内で解決できるものは課内で解決される。職場長や経協委員が課長に直接一対一で問題を持ち出すこともあれば、課懇談会(課懇)で協議されることもある<sup>(11)</sup>。

課懇には経営側から課長1人、場合によっては総括も出席し、組合側から職場長2人、オブサーバーとして副職場長、執行委員、および代議員4人が

出席し、組織部員4人と経協委員4人が加わることもある。この場で、設備故障、新車立ち上がり時の人員、職場環境（夏期・冬期対策等）、安全問題、福利厚生（シャワーや職場休憩所の設置等）、高齢化対策、教育訓練などが話し合われている。

課内で解決できないものは週間職場報告等で支部に上げられ、工場レベルの事務折衝（生産体制事務折衝他）や安全衛生委員会などに向けられる。会社レベルの経営協議や団体交渉に向けられるものもある。

このような職場問題の処理機構において特徴的なことは、職場の諸問題のうち現場職制の職責に関わる問題は、ひとまず現場職制による処理にまかされ、そこで処理できないものを労働組合が課、工場などの機関にかけるといふ様式になっていると思われることである。現場職制による処理の他に、職場委員が相談にのっていることもあるが、これは現場職制の職責に関係の少ない場合であると推定される。

このことを考える際に、次のような経営側の見解は参考となろう。「問題を組合に言わせていくようでは現場職制の力がない。自分の職責がうまく果たせないことが組合の機関として問題にとりあげられる、という観点もある。」

A労組が現場職制に組合員掌握の要の役割を担ってもらおうとする以上、この経営側の見方に配慮する必要がある。そのことが前述の問題処理様式を生んでいると思われる。

それではこのような処理機構の中で、現場職制は第一線監督者の立場と万年職場長の立場とをどのように調和させようとしているのであろうか。この点についての彼らの思考を考察しておくこととする。

まず第一に、「労使一体」で行わなくては現場は運営できないとの観念を多くの現場職制が有していることである。ある係長（経協委員を兼任）は「現場ではかみしもをつけてはやっていけない。労使一体です。」と語っている。別の係長（組織部員を兼任）も、団交では会社と組合だが、その他は労使一体でやっていると言語。会社がよくなれば生活もよくなるのであり、

「生産性向上も双方がやっていかなきゃならない問題ですから、こっちだ、あっちだと決めつけて、対立的なことはやることはない。」と言う。ある組長（執行委員を兼任）も、人員問題を含めた安全対策などは「管理者としても、組合的考えにしても、一本のものがあると思うので、現場でやりにくいということは余りない。」と話す。

第一節で見た企業愛と組織愛の調和という基本スローガンの思想は、組長・係長の現場での実践からくる観念と適合的であることが確認できる。

ところで第二に、経営側の施策と組合側の施策とが対立する場合には、現場職制はどのような行動をとるのであろうか。一般的な場合からその行動基準を抽出すれば、ひとつには発言の際に立場を分けて話すということが挙げられる。ある組長（組織部員を兼任）は、たとえば課長と話す時に、立場をどちらかに特定して話している。別の組長（職場長を兼任）も、要員のやりとりをする昼夜連絡会で組合の立場で話す時には「職場長として話をさせていただきます。」と前置きすると言っている。なお、ある課長の発言によれば、係長が組合の立場で課長に対して発言するのは余程肝に据えかねている場合であることがわかる。

もうひとつの一層注目されることとして、自己の行動を合意の前後で区別するという行動基準がある。ある係長（組織部員を兼任）は、状況を事前に把握して、合意される前に職場長を通じて言わせることをしている。だが合意された後は「労使」で連携をとり、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。」と彼は語る。

84年調査で検出されたこの二つの行動基準は、現場職制の行動を理解するうえで、有効だと思われる。普段は労使一体的に生産体制を遂行しているが、労使の対立する問題が起きた場合には今述べた基準で対処しようとするのは、第一線監督者と万年職場長という二つの役割を担うことになっている現場職制層にとって、ありうべき行動様式であるとも言えよう。

#### 4. おわりに

本稿では、現場職制の性格について、主としてその意識に焦点を絞って考察した。歴史的にも、また調査時点（1984年7月）においても、彼らが第一線監督者と万年職場長との二つの立場を調和させようとしていることが理解されたと思われる。但し前述の本論が取り扱った範囲内においては、1970年代後半以降の「労使関係」により影響を受けた現場職制の意識の状況は考察されていなかった。その点については、すでに筆者は別稿において、労使対立の局面における彼らの意識状況について考察したが、この場でも若干触れておくことで本稿の結びに代えたい<sup>(12)</sup>。

現場職制の二つの立場は高度成長期にはさほどの矛盾もなく調和してきたと推測されるのだが、1977年のJ社長の就任以降、問題が生じてきた。特にP3運動停止直後の82年頃は、この二つの立場の矛盾が表面化し、ある係長（組織部員を兼任）はその頃に触れてこう語る。「一時は二つの立場を‘調和’させるのに苦しんだ。今ははじめをつけてやる必要があると割り切っている。」（84年7月の聞き取りによる）

80年代前半までは、現場職制に対する働きかけは、経営側よりも組合側の方が積極的であるように見える。P3停止の情報は組合から流れてくるだけで会社からは流れてこず、英国進出問題でも会社からの情報は詳しくないという状態であった。先の係長は「本当は係長への情報は労使の両方から流れてくるというのではなくてはいけなんでしょうね。ちゃんと合意して。」（84年7月）と話している。

この後、84年後半から87年にかけて、A社の「労使関係」は大きな変貌を遂げる。その過程で、経営側による現場職制への働きかけが強められ、現場職制の意識は組織愛よりも企業愛へと傾斜していくこととなるのである。

## 註

- (1) 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)。拙稿「A社の人事管理と賃金」(戸塚秀夫・兵藤釗編『労使関係の転換と選択』[仮題]日本評論社, 1990年刊行予定, 所収)。  
なお拙稿「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)も関連した論文である。
- (2) 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)。
- (3) この第2節は主として, A社組長会『三十年史 かなめ』(1984年12月)に基づく。出典が示されていない引用はこの資料による。
- (4) A自動車労働組合『A社争議白書』1954年6月, 197-198頁。
- (5) 前掲『かなめ』50頁, 140頁。
- (6) 前掲『A社争議白書』198頁。
- (7) 前掲『かなめ』49頁。
- (8) A自動車労連T会長「A社組長会創立三十周年に当って」(前掲『かなめ』所収) 8頁。
- (9) A社YW工場組長会第一回総会で, 「企業の発展なくして幸福は有り得ない」と声明されている(前掲『かなめ』38頁)。
- (10) この第3節は, 1984年7月に行ったZ工場における聞き取り調査の記録に基づいている。
- (11) 職場長と課長がその時々協議することも課懇と呼ぶことがあると, ある組合役員は語っている。
- (12) 以下の叙述も, 1984年7月の聞き取り調査結果による。