

A自動車の1984年春季賃金交渉

畑 隆

目 次

- I. はじめに
- II. A社の賃上げ状況
- III. 84年「賃闘」
 - 1. 団体交渉
 - 2. 組合員の意識
- IV. おわりに

I. はじめに

本稿は、A自動車株式会社¹⁾の「労使関係」に関する筆者の一連の研究の一部をなす。筆者は旧稿「A社の人事管理と賃金」²⁾において、1980年代前半のA社における賃金制度とその運用について論じた。だがその論文では、紙数の都合上、平均賃金の決定についてはふれられなかった。賃金制度の運用により決定される各個人の賃金は、賃金原資が配分されるものである以上、その原資の決定について述べていなかったのは、考察の上で若干不足していたと言うべきであろう。それゆえ本稿では、調査時点の84年における春季賃金交渉の実態を考察しようと思う。

とともにその考察は、A社の労使関係の実態をさらに認識することにも

1) 1984年3月時点で、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。

2) 戸塚秀夫・兵藤釗編著『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業』(1991年2月、日本評論社)所収。

通じる。A社では、1984年の一時金交渉の時、労使の緊張関係が高まった事態を確認できることは、旧稿「1980年代のA自動車の「労使関係」³⁾においてすでに述べた通りであるが、その前段の賃金交渉ではどのような状態であったのかを本稿は解明することになる。その際、賃金交渉を職場の動向にまで視野を拡大しながら考察することにより、80年代半ばにおけるA社の「相互信頼的「労使関係」」の動揺が一層具体的に把握されるであろう。

II. A社の賃上げ状況

まず、自動車産業内におけるA社の賃上げの特徴を考察する。第1表にみるように、70年代中頃のA社の賃上げ額は、ライバルB社の賃上げ額を上回ることが多かった。70年代後半から80年代前半にかけては、A社の賃上げ額はB社のそれを下回っているが、80年代前半のその差は200円程度であった。だが86年以降、その差は明瞭に拡大した。86年には500円、88年には1,000円(但し手当170円分を引くと870円)の賃上げ額の差が読み取れる。下位メーカーと比較した場合、86年以降はC社の妥結額よりも下回っていることがわかる。

このA社の妥結水準の変化の背後には、筆者がすでに旧稿で考察した「労使関係」の転換が存在する。すなわち、70年代後半から80年代前半にかけて軋轢を増していたA社の労使対立は経営側の優位に帰結し、86年2月におけるX会長のA労連会長・自動車総連会長退任という形で決着した。このことによる全A自動車労働組合⁴⁾の規制力の低下が、賃金交渉の部面でも

3) 『山口経済学雑誌』第37巻第5・6号、所収。A社の労使関係に関する研究史についてはその論文でふれたが、近年、上井喜彦氏は労作『労働組合の職場規制—日本自動車産業の事例研究—』(1994年2月、東京大学出版会)で、氏の研究を総括している。その著作では、80年代前半のA社については特に生産体制をめぐる労使関係が分析されているが、当時の賃金問題については扱われていない。それゆえ、私がここで84年賃闘を分析するのも研究史の上からみて意味があるものと思われる。

4) 1984年時点で、組合員数58,300人。以下、A労組と記す。

第1表 自動車産業の賃上げの推移

| 年 | 企業名等 | A社 | | | B社 | | C社 | | D社 | |
|------|-------------------------------|-----------------|---------|------------------------|--------|------------------------------------|--------------|---------------|----------|---------|
| | | 要求額(円) | 賃上げ率(%) | 妥結額(円) | 妥結額(円) | 賃上げ率(%) | 妥結額(円) | 賃上げ率(%) | 妥結額(円) | 賃上げ率(%) |
| 1973 | 基準内賃金の20%以上を 基準とする(14,000) | 14,000 | 21.1 | 13,700+600 | 19.6 | 12,300+α(900) | 17.8 | 12,900+α(460) | 17.06+α* | |
| 74 | 基準内賃金の30%基準 (30,000) | 24,000+α(1,000) | 29.9+α | 家族手当 23,560+(1,740) | 30.5 | 25,800 | 30.9 | 24,247+α(351) | 26.68+α* | |
| 75 | 基準内賃金の27%基準 (27,832*) | 15,400 | 14.94 | 家族手当 14,830+(825) | 14.94 | 通勤手当 15,185+α | 14.2+α | 11,228+α(175) | 9.92+α* | |
| 76 | 基準内賃金の13%基準 (15,493*) | 12,000 | 10.07 | 12,320 | 10.27 | 12,121 | 10.0 | 10,106 | 7.95 | |
| 77 | 基準内賃金の15%基準 (19,659*) | 13,100 | 9.9 | 13,345 | 10.09 | 13,183 | 10.0 | 12,900 | 9.16 | |
| 78 | 基準内賃金の12%基準 (16,330) | 11,500 | 8.15 | 11,560 | 8.00 | 11,500 | 8.14 | 10,481 | 6.80 | |
| 79 | 12,063 | 10,700 | 7.10 | 10,500 | 6.7 | 10,350+α [冠昇実績] 11,930+α(70) | 6.98 | 10,700 | 6.29 | |
| 80 | 12,964 | 11,900 | 7.34 | 12,000 | 7.2 | 11,930+α(70) | 7.54+α(0.04) | 11,900 | 6.63 | |
| 81 | 17,406 | 14,000 | 8.04 | 14,080 | 7.99 | 是正分 13,700+α(42) | 8.34+α(0.02) | 13,900 | 7.43 | |
| 82 | 16,750 | 13,550 | 7.28 | 13,800 | 7.44 | 13,505 | 7.85 | 13,500 | 6.87 | |
| 83 | 13,680 | 9,700 | 4.96 | 9,900 | 5.0 | 9,600 | 5.39 | 9,900 | 4.79 | |
| 84 | 12,290 | 10,100 | 4.93 | 10,300 | 5.07 | 10,000 | 5.43 | 10,230 | 4.81 | |
| 85 | 15,040 | 11,600 | 5.40 | 11,800+α | 5.53+α | 11,500+α(200) | 5.87+α | 11,750 | 5.32 | |
| 86 | 15,765 | 10,300 | 4.58 | 10,800 | 4.85 | 10,600 | 5.11 | 10,300 | 4.49 | |
| 87 | 11,714 | 7,100+α(860) | 3.03+α | 8,000 | 3.46 | 7,900 | 3.64 | 7,000+α(160) | 3.06+α | |
| 88 | 14,504 | 9,600 | 3.97 | 10,600 | 4.43 | 10,500 | 4.62 | 8,300 | 3.48 | |
| 89 | 17,570 | 12,200 | 4.86 | 12,900 | 5.20 | 12,800 | 5.36 | 12,000 | 4.90 | |
| 90 | 20,613 | 15,200 | 5.90 | 15,300 | 5.93 | 15,200 | 6.17 | 14,700 | 5.82 | |
| 91 | 21,065 | 14,600 | 5.54 | 15,000 | 5.52 | 14,700 | 5.65 | 14,400 | 5.54 | |
| 92 | 21,887 | 13,200 | 4.82 | 13,600 | 4.83 | 13,300 | 4.83 | 12,800 | 4.79 | |
| 93 | 19,797 | 10,400 | 3.68 | 11,200 | 3.85 | 10,900 | 3.84 | 10,300 | 3.75 | |
| 94 | 5.00% (14,546***) | 8,400 | 2.89 | 9,200 | 3.06 | 8,900 | 3.00 | 8,200 | 2.92 | |

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（賃金関係）』（各年版）、A労組調査部『30年の賃上げ経過』1986年6月。

注：*の数値は筆者の推計。**の数値は自動車総連の試算値。

はっきりと表れたのである。

ここで企業業績にも目を向ければ、旧稿でも指摘したように、B社との国内シェアの差は70年代後半から80年代にかけて拡大し、A社の業績は低迷を続けた。乗用車・新車新規登録届出台数をみてみると、B社とのシェアの差は、77年の5.5%から、83年には13.2%になり、86年には19.6%にまで広がった。またA社の売上高営業利益率は79年度の5.61%の後、低落が著しくなり、83年度には1.78%を示し、86年度には-0.25%を記録している。他方で、B社の売上高営業利益率は80年代前半には約4%から8%台の高水準を示しており、A社との業績の格差は歴然としている。にもかかわらず、80年代前半、この業績差ほどには賃上げ額の差が拡大しなかったことが注目されよう。このことに、この時期の賃上げ率の決定におけるA労組の規制力の発揮を確認できる。

確かに、第1表にみるように、低成長下でA労組の要求水準を下回る妥結水準が続いていることからみて、そのA労組の規制力を過大評価することは慎まなくてはなるまい。しかし、80年代前半において、支払能力を重視した賃上げ額の決定を追求するA社の経営側にとっては、そのA労組の賃金規制は極端であったと考えられる。その意味で80年代前半のA労組の賃上げ率の規制は注目に値しよう。そして「労使関係」の転換を経た86年以降、A社の賃上げは企業業績の状態をより強く反映するものになったことがわかる。

ここで、参考までにA社の賃上げ率と売上高営業利益率との相関係数を試算する。ある年の賃上げ率と前年度の売上高営業利益率とを対応させ、1978年から85年までと86年から93年までの各々8年間の両数値の相関係数を計測すると、85年までの期間は0.816、86年以降は0.889という値が得られる。このことにより、A社では86年以降、賃上げ率と企業業績の相関関係が強まっていることがわかる。

ちなみに、一時金の変化についても補足的にふれておけば、A社の一時金は旧稿に述べたように、1960年代から70年代半ばにかけては年間で基準内賃金の5.8カ月分であり、70年代後半に $+\alpha$ が加算され、80年代前半は6.0

カ月分であった。このように二度の石油ショックの時も支給月数の切下げはなく、安定的な支給がなされていた。

だが、「労使関係」の転換をみた86年以降、支給月数は第2表にみるようになかなりの程度変動するようになった。この変動は、たとえば売上高営業利益率にみるような企業業績の変化とほぼ対応している。また金額的にみてもB社との格差が拡大したことがみてとれる。しかも一時金に占める成績分の比率が、86年に22%程度から30%に変更された後、87年31%、88年35%、89年37%、90年38%へと漸次引き上げられてきていることも注目される。一時金（賞与）を企業業績と個人の成績に連動させることをかねてより追求していた経営側の意図が実現してきていると判断できる。

III. 84年「賃闘」

それでは、A社の84年の春季賃金交渉がどのような経過をたどったのか

第2表 自動車産業の2大企業の年間一時金

| 企業名等 年 | A 社 | | B 社 | | A社・B社の 一時金格差 |
|-----------|-----------|---------------|-----------|-----|-----------------|
| | 妥結額(円) | 月数 | 妥結額(円) | 月数 | |
| 1980 | 1,047,849 | 6.0 | 1,093,913 | 6.1 | 46,064 |
| 81 | 1,119,768 | 6.0 | 1,228,133 | 6.1 | 108,365 |
| 82 | 1,183,231 | 6.0 | 1,207,000 | 6.1 | 23,769 |
| 83 | 1,235,760 | 6.0 | 1,244,000 | 6.1 | 8,240 |
| 84 | 1,294,020 | 6.0 | 1,315,000 | 6.1 | 20,980 |
| 85 | 1,360,200 | 6.0 | 1,368,000 | 6.1 | 21,800 |
| 86 | 1,320,000 | 5.62 | 1,418,000 | 6.1 | 98,000 |
| 87 | 1,320,000 | 5.46 | 1,478,000 | 6.0 | 158,000 |
| 88 | 1,380,000 | 5.48 | 1,535,000 | 6.0 | 155,000 |
| 89 | 1,520,000 | 5.7+ α | 1,558,000 | 6.0 | 38,000 |
| 90 | 1,600,000 | 5.9 | 1,700,000 | 6.2 | 100,000 |
| 91 | 1,640,000 | 5.9 | 1,780,000 | 6.2 | 140,000 |
| 92 | 1,640,000 | 5.72 | 1,800,000 | 6.1 | 160,000 |
| 93 | 1,560,000 | 5.32 | 1,810,000 | 6.0 | 250,000 |
| 94 | 1,420,000 | 4.7 | 1,790,000 | 5.8 | 370,000 |

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（賃金関係）』（各年版）

第3表 A労組の1984年「賃闘」

| レベル 時期 | 上部団体 | A労組本部 | Z支部 | 各職場 |
|-----------|---|---|---|--|
| 要求決定過程 | 2.2-3 自動車総連第34回中央委員会 (84賃闘方針を決定) 2.15 A自動車労連第5回中央委員会 (84賃闘方針を決定) 2.15 A労連三役会・中央執行委員会 2.22 総連第1回中央賃金闘争委員会 (「当面の賃闘の進め方」について決定) 3.5 A労連三役会・中央執行委員会 | 2.15 三役支部長会議 2.22 三役会・三役支部長会議 2.29 三役会・三役支部長会議* 3.7 三役会・三役支部長会議 3.8 第61回代議員会 | 支部執行委員会 職場長会議 支部執行委員会 組織部員会 3.2 全員大会 (A労組要求態度報告) 3.9 簡略代議員会 | 職場大会 拡大職場委員会 2.22-24 ブロック討議 要求討議反響集約 2.28-29 職場大会 (課で確認、拍手) 3.2 拡大職場委員会 3.2-8 ブロック討議 要求討議反響集約 3.8-9 職場大会 (課で採決、挙手) |
| 団体交渉過程 | 3.14 総連第2回中央賃金闘争委員会 3.16 A労連賃闘推進委員会 3.19 A労連三役会・中央執行委員会 3.29 総連第3回中央賃金闘争委員会 3.29 総連拡大中央賃金闘争委員会 4.1 全民労協・労働4団体、84総決起集会 4.6 総連第4回中央賃金闘争委員会 4.9 A労連三役会・中央執行委員会 4.11 J C集中回答II 4.16 A労連三役会・中央執行委員会 | 3.12 要求書提出 3.14 三役会・三役支部長会議 常任委員会 3.21 第1回団体交渉 常任委員会 3.26 第2回団体交渉 3.28 三役会・三役支部長会議 4.4 三役会・三役支部長会議 常任委員会 4.5 第3回団体交渉 数回の労使交渉 (労使トップ会議を含む) 4.11 第4回団体交渉、 常任委員会 4.19 事務折衝 (配分内容について) | 3.22 全員大会 (第1回団交報告) 3.27 全員大会 (第2回団交報告) 4.6 全員大会 (第3回団交報告) 4.12 全員大会 (第4回団交報告) | 3.22 団交報告反響集約 3.27 団交報告反響集約 4.6 団交報告反響集約 4.12 団交報告反響集約 |
| 妥結過程 | 5.1 A労連中央執行委員会 | 4.20 三役会・三役支部長会議 4.25 三役会 5.2 三役会・三役支部長会議 | | 4.24 ブロック討議 (妥結提案、課で採決) 4.24-25 配分内容反響集約 5.24-25 支給後、昇給辞令の反響集約 |

資料；A労組『職場意見集約(84賃闘)』1984年，A自動車労連『A自動車労連』第664号(1984年1月25日)～第675号(5月25日)，A労組『A自動車労報』第235号(1984年3月30日)，A労組『発展ニュース』号外・第147号(1984年4月24日)，およびA労組Z支部役員からの聞き取りによる。

注；※の「三役支部長会議」は聞き取りによれば3月1日に開催されたとのこと。

を考察していくことにしよう。春季賃金交渉におけるA労組の取り組みは、A労組によって「賃闘」と呼ばれている。「賃闘は一番反応の強い部分だ。」とのA労組の職場役員の発言⁵⁾からもわかるように、賃闘は組合員にとって重要な意味を有していると考えられる。それでは、84賃闘下で組合員はどのような意識状態にあったのであろうか。この点についても可能な範囲での考察を試みることで、76年調査の時に注目されなかった意識の諸層を論じてみたいと思う。

1. 団体交渉

(1) 要求決定過程

A労組の84賃闘の経過をまとめたものが第3表である。まずA労組の84賃闘方針から考察する。A労組の賃闘の基本方針は、毎年の運動方針書に語られる。それゆえ83年10月のA労組第21回定期大会で採択された『運動方針書』をみれば、次の通りである⁶⁾。

「II. 実質生活水準の向上をめざす活動

われわれは、賃金プラス福祉のトータルとしての運動により、実質生活水準および国民福祉の向上をはかっていく。

すなわち、企業内において適正な賃金、一時金および労働諸条件の獲得をはかる活動と、政府に対して労働者および国民全体の福祉にかかわる政策・制度の改善を要求する活動とを、車の両輪として推進し、雇用の確保と実質生活水準の維持向上を実現していく。」

そして「賃金引上げ」の第一項目として、「経済との整合性および他の産業、企業との関係等を総合的に勘案した適正な賃金引上げをはかる。」すなわち「労働組合自らの経済政策をもち、それとの関係で要求を組み、賃金の社会水準も考慮した社会的賃金決定を進める。」と言われている。

ここにみた引用で注目されるのは、高度成長期に第一に掲げられていた

5) 84年7月のZ工場での聞き取り調査による。

6) A労組『第21回定期大会・運動方針書(案)』1983年10月、58頁。

「高生産性・高賃金」の言葉が影を潜めていることである。生産性向上による源泉の増大は、依然A労組の「運動の基本原則」のひとつであるが、今みた「賃金引上げ」の部分にそれに関わる記述がなくなったのは、先行研究の指摘するように⁷⁾ A労組の賃金観が「高生産性・高賃金」論から「生活賃金」論への傾斜をさらに強めたことを意味する。とともに77～78年頃からの社会的賃金決定や経済整合性の重視が強まっているものとみれる。

さて自動車総連では、84年2月2・3日の中央委員会で、84賃金闘争の方針を決めた。この方針においては、総合的な生活の安定向上を図ることを目的として、次のような賃金引き上げの四つの基本を掲げている。

- ①実質生活水準を維持し、向上させるための賃金引き上げ
- ②内需拡大による経済の安定成長を促す賃金引き上げ
- ③自動車産業にふさわしい賃金引き上げ
- ④公正かつ適正な賃金制度の確立

そして「過年度消費者物価上昇率プラスアルファ（定昇相当分を含む）」の考え方に立脚して、「平均賃金の引き上げ要求基準」を「六%基準」とすることを決定している。

ところでこの場でのX会長の発言で、特に注目されるのは次の一節である。

「今年は昨年以上に業績面で、自動車産業内の企業間格差、業種間格差が開いている。これが賃金引き上げに影響を及ぼすようなことがないように“少なくとも格差の拡大を防止する”という闘いを、昨年以上に強化しなければならない⁸⁾」

後の交渉内容から考えると、ここでX会長の念頭にあった「企業間格差」の中には、A社とB社の業績格差もあったと推測される。この企業間格差を賃上げにあまり反映させないことをトップリーダーが当初から追求して

7) 山本潔「自動車産業における賃金交渉」(社会政策学会年報第25集『日本労使関係の現段階』1981年5月、所収)。

8) A自動車労連『役員資料』No.11 (1984年3月25日)、5頁。

いたことは、記憶にとどめておく必要がある。

A自動車労連も2月15日の中央委員会で自動車総連とほぼ同様の考え方に立って、6%を基準とする要求態度を決定した。この内容は以下の通りである⁹⁾。

【要求根拠】

①情勢認識；日本経済は不況から立ち直りつつあるが、勤労者の実質可処分所得は停滞している。企業業績は全体的には増収減益であり、業種別・企業別の格差が拡大し、販売会社は深刻な状態にある。

②闘争の基本的考え方；

「一、実質生活水準を維持し、向上させるための賃金引き上げ」

すなわち58年度消費者物価上昇分プラスアルファを要求する。

「二、内需拡大による経済の安定成長をうながす賃金引き上げ」

とりわけ個人消費支出の拡大を強調している。

「三、基幹産業としての自動車産業にふさわしい賃金引き上げ」

この点について、自動車産業に働く者がこれまでに積み上げてきた努力を強調するとともに、自動車産業内の業種間の賃金格差の拡大防止を掲げている。

「四、政策・制度要求活動の推進」

【要求内容】

①要求額；6%（定昇込み）を基準とする。

②配分；

「(イ)定期昇給

従来の実績をふまえて、職務、技能、成績、勤続の要素によって行う。

(ロ)物価上昇に伴う賃金改訂

物価上昇に伴う賃金改訂には、一律的要素もあるが、賃金の実態を考慮し、合理的な配分を考える。

(ハ)初任給の引き上げ、およびこれに伴う賃金改訂

社会的な水準を勘案して初任給を引き上げ、必要な場合にはこれに伴う賃金改訂を行う。

(ニ)その他の賃金改訂

①年齢別最低賃金および標準労働者賃金の基準にもとづき、必要な賃金改訂を行う。

②賃金体系のヒズミを職務に見合った賃金の方向で是正する。」

このようなA労連の基本方針に沿う形で、A労組執行部も6%（12,290円、定昇込み）の要求態度を決定した。要求基礎となる基準内賃金は204,790円（平均勤続35.0才、勤続12.1才、扶養1.4人）である。その配分について

9) A自動車労連『A自動車労連』号外、1984年2月16日。

は、次のように要求されている¹⁰⁾

「物価上昇による生活への影響等を考慮し、次の賃金改訂を実施すること。

(イ)特別賃金改訂

一律の賃金改訂を行うこと。

(ロ)中堅層および中高年層に対する賃金改訂

職務・職能等を勘案した賃金改訂、ならびに中高年層に対する賃金改訂を行うこと。

(ハ)新卒初任給および従業員登用初任給の引上げ

(ニ)その他必要な賃金改訂」

また、3月8日のA労組第61回代議員会でA労組委員長は、企業業績が大変厳しいことにふれながらも、「アタック60」(社員紹介販売運動)などへの組合員の「努力が報われる賃上げ」が達成できるように取り組むと挨拶している。「職場の一人ひとりの地道な努力によって企業が支えられている、ということをも十分会社に認識させ」る旨を言明している¹¹⁾

ところで、このような執行部の賃闘方針への合意を形成する上で重要な組合の職場での内部運営について見ておこう¹²⁾。ここで注目されるのは、執行委員と組織部員の指導的役割である。要求態度の議論では、彼らは職場討議や簡略代議員会での決議の前に、支部執行委員会や組織部員会で意見を固めている。拡大職場委員会には彼らも出席し、執行委員は職場委員が理解しやすいように過去の経過等を語って職場長の説明を補足する。また、活動歴の浅い職場長が職場討議で組合員を説得できない時、組織部員が出かけて行き説得にあたる職場もある。(ちなみに、別の職場では、団交報告の時に組織部員が職場長の協から話すことがある。)

賃闘に入る際、前年の四日間の運動方針書討議で、運動方針書のほぼ全てを全員が読むという形で、賃金や一時金に対する考え方と方針は学習されてきている。だがこの基本思想と方針を具体的情勢に合わせて語るためには、組織部員と執行委員の経験に裏付けられた説得力が必要なわけであ

10) A労組情宣部『発展ニュース』第624号、1984年3月5日。

11) A労組『A自動車労報』第235号、1984年3月30日。

12) 以下、1984年7月のZ工場での聞き取り調査による。

る。彼らはその多くが現場職制を兼任しているが、同時に組合の経験の長い人物が多く、職場では基本的に彼らの指導性の下に賃闘が行われているとみてよい。

(2) 団体交渉過程

ところで84賃闘では、会社と組合との間でどのような議論がかわされたのであろうか。団体交渉の経過に沿って考察しよう¹³⁾

(a) 第一回団体交渉

第一回団交では、まず組合側が84年度の賃上げに関する「基本的考え方」を説明した。すなわち、A社とAグループの不振は憂うべき状態にあるが、働く者の生活は苦しい状態が続いており、自動車産業を基幹産業としたのは働く者の努力の成果であるのだから、会社は「組合員の日頃のまじめな努力を正しく評価し」「期待に応える賃金引上げ」をするようにとA労組は要求した。またAグループの販売力の低下を憂慮してその原因を質し、販売政策の再検討と中央経協での議論を要請した。

これに対し、会社側は増収減益というA社の企業業績を述べ、販売政策に取り組む姿勢を表明するとともに、賃上げの基本的な考え方について次のように述べている。

「会社として、まず考えねばならないことは、A社自体の現状である。たとえば当社の付加価値の中に占める労務費の比率が年々高まっている。賃上げをしても、付加価値が増えていくなら、労務費の負担は重くならないわけだが、現状では、その負担が段々重くなってきている。こういう実態も考えながら、賃上げをどうするか検討しなければならないと思う。」

(b) 第二回団体交渉

13) A労組『発展ニュース』号外、第147号、1984年4月24日。この(2)の節の引用文は、特に註記がない限りこの資料に基づく。

冒頭で経営側は、A社の業績が厳しい下では、「従業員の生活への配慮ということよりも、企業の支払い能力をまず第一に考えざるを得ない。」と述べ、従来以上の原低活動の必要性を強調した。

続いてまず業績悪化の原因について議論がかわされた。組合がその原因を質したのに対し、経営側はコストが高い点を挙げ、再びコスト低減の必要性を強調している。この見解を受けて組合は、「コスト差の基本的な原因は、労働者の努力の差ではなく、経営政策の差にあることは明らかだ。」と指摘し、経営政策全般の再検討が必要だと主張している。

次に賃金論をめぐる論争が行われる。

経営側；「賃金を決める要素は、一つは企業の支払い能力、二つめは社会的水準との関係、三つめは従業員の生活面への配慮と考えている。この三つの要素のうち、どれを重視するかは、その時の企業の状況や諸情勢によって違ってくるが、今は物価が落ち着いているし、企業の収益が非常に厳しい状態にあるので、賃金決定に当り、企業の支払い能力を最も重視しなければならないと考えている。」*

組合は、賃上げと個人消費との関係を重視すべきだと述べるとともに、第一回団交報告に対する次のような職場の声を伝えている。

組合側；『消費者物価は安定しているというが、われわれの生活実感からは、とてもそうは思えない。加えて、59年度から公共料金の値上げが目白押しであり、このままでは生活がさらに苦しくなってしまう。今年是非生活が向上した、という実感がもてるような賃上げにしてもらいたい。それが、今後の経済成長にもプラスになるはずだ。』

また、他社との賃金の比較に関する議論もかわされた。経営側は、B社などの一部の企業との関係を別にすれば、A社の賃金は社会的水準の上位にあるとしている。最近の五年間において自動車、鉄鋼、電機の主要メーカーと比較した場合、A社の賃金水準の伸び率はトップクラスであると言う。しかし組合側は、鉄鋼との関係ではまだM社の方が高いはずだとみており、自動車産業の基幹産業としての位置づけ、業績面、労働態様の違い

などを考えると、自動車の賃金は鉄鋼などを上回ってしかるべきであると主張する。しかも「B社との関係では、業績の格差がそのまま賃金格差になってしまうのでは納得できない。」と、強硬な意見を述べている**

※ A社の文書では、賃金管理の基本的な考え方として、次のように述べられている。

〔(1) 賃金水準〕

「生産性基準原理」を基本に「物価の上昇率」及び「自動車産業・他産業（特に金属労協傘下の産業）・国外の自動車産業等とのバランス」も考慮しつつ決定する。特に自動車産業は、販売会社、関連メーカー等の裾野が広い為、賃金等労働条件は組立メーカーとしての責任・立場を考えながら決定する¹⁴⁾」

前述の団交席上において経営側は、賃金決定の要素を三つ挙げていたが、その「支払い能力」はこの引用中の生産性基準原理に、「社会的水準」は自動車産業・他産業等とのバランスに、「生活面への配慮」は物価の上昇率に、それぞれ関連していると考えられる。

※※ なお、この第二回団交では、定期昇給についても次のような議論がされている。

組合側；「われわれの要求の考え方は『物価上昇分プラスアルファ』だが、このプラスアルファの中で、まず定期昇給分を確保し、その上に賃金水準向上分を上積みすべきだ、と考えている。つまり、組合の要求は、『物価上昇分プラス定期昇給分プラス賃金水準向上分』という考え方である。」

経営側；「会社としては、物価分とか定昇分とかを別々のものとしては考えられない。いずれにしろ、労務費が増えること」である。

組合側；「日本の賃金制度は、年功賃金制度であり、A社もそうだ。つまり、一年先輩の賃金に追いつくのは当然のことであり、その追いつく分が定期昇給分である。もし、一年先輩に追いつけないようでは、今の賃金制度が崩れてしまうし、賃金に対するみんなの安心感や期待感も崩れてしまう。定期昇給には、そういう役割があるわけであり、会社もその点を真剣に考えるべきだ。」

(c) 第三回団体交渉

組合側が、第二回団交報告に対する職場の声を会社側に伝えることから、第三回団交が開始されている。

組合側；『会社は、A社の賃金は社会水準の上位にあるというが、われわれの生活は、税金や社会保険料の増加、子供の教育費、ローンの負担増

14) A社「A社の評価制度と賃金管理」(1982年7月22日)。1984年に入手したほぼ同内容の文書にも、同じ一節がある。

などで圧迫され、残業や休出に頼らなければ家族を養えないのが実態だ。こうしたわれわれの生活実感を十分考慮した賃上げにしてもらいたい。』

だが経営側は、コスト全体に占める労務費の比重が年々増加していることを非常に重大な点であると指摘し、「会社のおかれている状況は極めて厳しく、一方で物価は鎮静化していることを考えると、今年の賃上げでは、どうしても支払い能力を第一に考えざるを得ない。」と強調した。

この生活実態と企業業績とのどちらを重視するかという論点に関して、さらに次のような議論がかわされている。

組合側；「会社は、業績不振を理由に、『賃上げは支払能力を第一に考える』といているが、組合員は職場で一生懸命努力してきたのだから、業績悪化のしわ寄せを賃上げの面で受けるのは納得できない。」

経営側；「賃上げについて、いろいろ検討しているが、一番心配なことは、賃上げによるコストアップを吸収していけるのか、という点である。」

第三回団交ではまた、他産業の賃金との関連についても引続き議論されている。

経営側；「今年の賃上げで、A社は鉄鋼より2,900円高い賃上げをしたが、今年はこのような大きな差をつけられる状況ではない。」

組合側；「自動車と鉄鋼の賃金を比べると、現状は、鉄鋼の方が高いと言える。」業績の違い、産業の位置づけ、労働態様から考えて、自動車の賃金は鉄鋼の賃金をしのいでいいはずであり、「今年の賃上げで『鉄鋼との関係で昨年並みの格差はつけられない』というのは、絶対に納得できない。」

また組合は、厳しい状況にあるAディーゼルでは、業績がストレートに賃上げに影響しないようにすべきことを求めた。

第三回団交以降、労使のトップ会談を含む一連の交渉の中で、経営側はB社との業績格差が拡大していることを理由に、昨年よりもB社との賃上げ格差を拡大したい意向を表明し、まず昨年実績プラス200円の9,900円という見解を示した。組合がこれを拒否したため、続いて経営側は10,000円

を提示し固執した。しかし組合は次のように述べてB社との賃上げ格差の拡大に強く反発し、10,100円の賃上げを強く求めた。

組合側；「昨年実績プラス400円は、われわれとして絶対にゆずれない線である。もし、300円アップにとどめるなら、B社との格差が賃上げの面でも、さらに開いてしまう。もしそうなったら、組合員の働きがいや社内全体の士気にも悪影響を与えることになる。」

(d) 第四回団体交渉

第四回団交で、会社は「一般従業員一人平均10,100円とする。」という回答を行った。この際、二年連続の大幅減益のために支払能力が低下してきていることを繰り返し、企業の発展のために「総合原低活動、技術革新、国内販売の基盤強化などに、従来以上の成果をあげていく必要がある、と考えているので、組合の理解と協力を得たい。」と述べている。

組合執行部は、減益下で社会水準の上位の賃上げが実現できたことを考慮して、この回答を受け入れる意向を固め、配分に関する事務折衝を経た後、交渉の妥結を職場に提案している¹⁵⁾

(なお、第四回団交の席上では、定期昇給制度について議論が交わされ、組合がその制度の内容について再検討する必要があると述べたのに対して、会社も同意見であることが述べられた。)

これまでみてきた団体交渉での議論をふりかえり、経営側・組合側双方の主張の特徴をまとめてみる。経営側は企業業績の悪化と労務費増の事態を憂慮し、賃金決定にあたって支払能力を最も重視しようとしている。また社会水準を意識しつつ、業績により格差をつけることを意図しており、とりわけB社との業績差を賃上げの格差に反映させたいと考えている。

これに対し組合側は、生活・労働実態と社会水準を重視している。生活

15) 1984年時点の配分に関する事務折衝ではA労組の規制力が発揮されていたのであるが、その実態については前掲の拙稿「A社の人事管理と賃金」を参照されたい。

実態が重視されていることは、組合の賃金論が「生活賃金」論への傾斜を強めたことを表しており、経営側が従業員の生活よりも支払能力を第一に考えていることと明瞭に相違している。業績悪化を理由に賃上げを抑制しようとする経営側の主張については、現場の労働者は日夜大変な努力をしており、現場には業績悪化の責任はなく、業績悪化は経営政策の問題であることを強調している。

団交の半ばまでは生活・労働実態が主張の中心をなしていたものの、妥結にあたっては社会水準の考慮が全面に出てきている。特にB社との格差を拡大させたくないという行動様式をとっていることが注目される。両社の業績の差に応じて賃金格差が拡大することを、A労組執行部は強く批判している。

なお、経営側には賃金を生産性と結びつけて考える発想があると推測され、賃金コストの増大を生産性向上で吸収できればひとまず組合の主張を許容できるものと思われる。原低活動への協力を度々求めているのもそのためであろう。だが組合側は、コスト低減への理解を示しつつも、現場の負担増を強く警戒している。むしろ当時のJ社長とX会長の対立が反映して、近年の経営政策に批判的な見解を繰り返し表明している。この点を経営側は憂慮しており、賃金と生産性の関連の問題、言い換えれば原価低減活動への協力の問題は後に再燃することとなる。

(3) 妥結過程

さて、A社の84年賃金交渉の妥結結果は次の通りである。

「一般従業員の額・配分内容等

| | | |
|-----|-------------|---------|
| | 一人平均 | 10,100円 |
| (1) | 定期昇給 | 2,530円 |
| (2) | 特別賃金改訂 (一律) | 3,300円 |
| (3) | 中堅層に対する賃金改訂 | 3,470円 |

(職能配分)

(4) 中高年層に対する賃金改訂 800円

(家族手当改訂等)

(家族手当は第一扶養を1,000円増額する)

ただし、55歳以上の者については、特別賃金改訂、中堅層に対する賃金改訂、家族手当の改訂を行なう。

なお、昇給範囲、昇給査定期間および査定方法については、昨年同様とする¹⁶⁾」

この妥結結果は要求額の12,290円には及ばないものの、前掲第1表からわかるように、B社との賃上げ額の格差を昨年同様の200円にとどめるものであった。5月8日に開かれた自動車総連の第35回中央委員会でX会長は84賃闘の総括に触れ、「とにかく賃金格差を広げないという基本方針にそって、自動車共闘を進めることができた¹⁷⁾」との評価を述べたが、この発言はA社とB社との賃上げ格差の結果を念頭に置いたものと考えられる。またX会長は、企業間の業績格差が今後も続くという見通しの下で、今後この業績格差と賃金決定がいかなる関連をもつかについて注視する必要性を述べたが、事実、その後のA社の賃金交渉では、そのことが焦点となっていくのである。

2. 組合員の意識

ところで、84賃闘における現場の組合員の意識はどのようなものであったのだろうか。ここでは資料的制約上、84賃闘の過程で表明され、Z工場での『職場意見集約』¹⁸⁾に記述された限りでの組合員の意見を考察する。その代表的見解をとりまとめたものが後掲の第4表である。以下の叙述ではこの表を参照されたい。

16) 前掲『発展ニュース』号外、第147号、4頁。

17) A自動車労連『A自動車労連』第675号(1984年5月25日)。

18) A労組『職場意見集約(84賃闘)』1984年2月～5月。この資料は、全員大会やブロック討議等の後に職場委員が職場の反響を集約し、その集約結果に職場長が「判断」(コメント)を加えたものである。

(a) 要求討論時点

要求態度を決める議論で出された意見を総合して要求の論理を抽出すれば、A社の業績が悪化していることも理解できるが、われわれ働く者の生活状態も苦しくなっており、日頃のライン作業や拡大販売運動にも努力しているのであるから、6%を確保したい、というものである。第一回団交で語られるA労組の要求の論理と軌を一にしている。

生活実態の悪化は各層を問わず出されている声である。中には会社が労働者の生活実態を理解しているのか疑問だとする声もある。このように経営者に対する非難の口調すら一部出されていることは、生活実態からくる要求の切実さを示している。

6%要求案については、大多数が支持を表明している。だがA労連の要求案を議論する折に「6%は最低でも確保してほしい」との意見も出されていることに注意したい*。ある程度の組合員は6%以上の賃上げを望みつつ、今回は執行部の判断に基づく6%要求案に合意する意見を表明したのであると思われる。

もうひとつ注目されるのは、A社の業績に関する意見が多いことである。経営政策の失敗を鋭く糾弾するという性格のものではないが、経営の販売政策についての要望を述べる意見もいくつも見うけられる。A社の業績についての見解が多いのは、組合役員による教育・情宣活動（運動方針書討議も含む）の結果、A社の経営状態を考慮する発想が組合員に中にある程度浸透しているからであろうと考えることができる**。

※ 年齢不明ゆえ表には掲げなかったが、「もっと上積みする考えはないのか」との声も聞かれる。

※※ この点について、A自動車労連役員の次のような労働者観が参考となる。普通の労働者は「けがをしないようにして、そこそこに給料をもらって、つつがなく暮らせる方がいいという人が大半」で、「自分の将来の金にかかわることは問題」になるが、「会社が重大なことになってるとかに関心ある人はほんのわずか」であり、「それだからこそ職場活動で訓練する必要もある」という見解がそれである（聞き取りによる）。

(b) 第一回団交報告時点

第一回団交で販売政策の議論がとりかわされたのをうけて、職場でも販売問題に関する意見が増加する。その意見の中に、現場は「日頃真面目に働いて」おり、「限界に近い生産性を上げている」のに業績が悪いのは、経営政策に根本原因があるのだと、経営者を批判する意味合いが強められているものが増えてきている。しかも組長の中にもこの意見を述べる人が出てきていることは注目される。

また組合執行部は第二回団交の席上で、第一回団交報告に対する職場の感想を述べていたが、その生活実態の声は実際に要求態度討議の時にも第一回団交報告の時にも出されており、賃闘における職場労働者と執行部との結びつきを確認できる。

(c) 第二回団交報告時点

組合員は会社側の支払能力論に納得していない。その場合の不満の根拠はB社の従業員とほぼ変わらない程度日夜努力していると自覚されている労働実感である。努力が報われる賃金を求める意識を、支払能力論は説得できていない。むしろかなりの反発を招いている*。この「現場の努力」からくる経営者の賃金論への批判は、第三回団交席上での組合執行部の発言にもつながっている。

※ 年齢不明ゆえ表には掲げていないが、ある職場委員は次のように述べている。「B社との業績格差が賃金格差になっている事は残念である。基幹産業の経営者としての自覚に欠けた内容であった。物価分+定期昇給分+賃金水準向上分の認識がまったく感じられず残念である。」

(d) 第三回団交報告時点

第三回団交で経営側が再三にわたり原低努力の要請を繰り返したことに對し、第二回団交報告の時以上の大きな経営側への反発が起きている。「我々現場は常に努力している」のであり、経営側の原低要請は現場の人減らし

という現場の負担を増すことになっているとの語調を強めた経営批判が生まれていることを確認できる。しかも組長層からもこれらの声が出てきており、現場の合理化が厳しいところまで進んできている現状が読み取れる。(但し、そこから他部門の合理化を求めることにもなっている。)

(e) 第四回団交報告時点

経営側から10,100円(4.93%)の回答が出され、急速に経営批判の声が収まり、回答への賛意を表明する見解が多数述べられるようになる。職場の意見は大きく変化したわけである。この際の組合員の表明された意見の論理は次のようなものである。すなわち、A社の現在の減益状態の下で、社会水準の上限を獲得できたこと、およびB社との賃上げ額の差を業績差ほどの開きとせず200円とさせたことを考えて、4.93%に合意するというものである。この論理は執行部が妥結にあたって示した見解とほぼ同一であり、職場の意見の変化は組合員が執行部見解を受容した結果であると思われる。執行部への感謝も多く述べられており、今後の努力の決意を表明する意見もある。

他方、生活実態は依然苦しいだろうとの認識もある。だがこれは妥結を提示した執行部の批判には向かわず、業績向上のための経営施策を経営者に求める声となっている。並びにそれが無理な原低となることを恐れる不安の声も表明されている。

(f) 昇給辞令交付後

賃金を実際に支給された時点では、第四回団交報告時点よりも意見のばらつきは広がっている。満足していない意見を表明する人が増えているが、その中では「仕方がない」という思いを抱く人が多い。また、不満を示す意見は、高齢者と中途採用者に多くみられる*。さらに今後について努力を表明する意見と合理化に不安を示す意見とが交錯している。

* 表には掲げなかった25~26歳入社の中途採用者の意見をここで補足して

おく。「思っていたより少ないが、これだけ厳しい状況の中でもらえたことは感謝しなければと思っている。」(30代後半, 職場委員)。「予想より少なかった。」(40代後半)。

さて、以上のようなZ工場の組合員の意見には、いくつかの特徴点を指摘できる。まず第一に、職場の組合員の賃金要求の論理は執行部の要求の論理と類似していたことである。すなわち企業業績を考慮しつつも、生活実態と労働実態(現場の努力)からみて6%を要求するというものである。この類似は、企業業績への関心を日頃から作ろうとする執行部の働きかけの浸透と、意見集約にもよく表れていた組合員の生活・労働実態の執行部方針への反映の結果であると思われる。執行部が団交席上で伝えた職場の声には、一般組合員の生活・労働実態が述べられていた。表明された意見でみる限りでは、執行部の要求態度は、Z工場における多数の組合員の賃金要求の意識とさほど大きな乖離はみられない。

第二に、経営側の主張するような支払能力論では、職場の労働者は納得させられていないことである。この時の組合員の意識には、日頃の合理化努力がやはりある。企業業績の現状はわかる、しかし自分達は日夜ぎりぎりの合理化努力をしているのであり、この努力にもかかわらず業績が悪いのは経営政策に問題があるのだから、自分達の努力は報われるべきであるとしている。つまり業績悪化は自分達の責任ではないという考えをもとにして、支払能力以上に生活・労働実態を重視する意識が広まっていると言える。

第三に、経営政策の不備を批判する見解が、職場組合員の中からかなり出されてきていることである。とりわけ組長層が、現場の人減らし原低への不満を表明し、販売政策の問題を主張していることは注目に値する。現場職制層の中からこのような経営政策批判が出てきていることは、84賃闘時点での「労使関係」の状況として、経営側による現場職制層の掌握が十分でないことを示唆している。

但し、賃闘妥結時に経営批判はやや収まっている。日頃の合理化努力がある程度報われたとの感覚が広まったためである。だが、今後の合理化への不安が残っており、それへの協力要請を経営側が提起してくるとともに再び経営批判がわきおこる可能性は潜在している。

第四に、要求水準6%に達しなかった妥結水準4.93%に対し組合員が合意を表明した時の論理であるが、それはA社の業績、およびB社との格差を含めた社会水準を考えてのことであった。この点、運動方針書に述べられていた「他の産業・企業との関係等を勘案」すること、言い換えれば「社会水準も考慮した社会的賃金決定」の考え方が組合員に浸透していることを示している。妥結時点では、生活実態的な考え方は、浸透していた「社会水準」の発想に圧倒されて、背後に退いてしまっている。この「社会的賃金決定」の考え方が浸透しているからこそ、「生活はまだまだ苦しい」と感じつつも、妥結結果への肯定的な意見表明がなされているのであらうと思われる。

なお、「配分」に関する意見で特徴的な点を、前掲『職場意見集約』から指摘しておく。まず、今年の配分を支持する意見のうちで、その理由として高齢者（とりわけ55歳以上の人、すなわち協定者）への配慮を挙げた人が比較的多かったことがみてとれる。

次に要望としては、第一に、定期昇給制度の改訂を求める意見が特に多く出されている。その中でも、定昇の割合の引き上げや協定者の定昇の実施を望む意見が目だつ。第二に、家族手当の基本給・特別手当への繰入れを求める意見が多いことも特徴である。第三に、夜勤手当・資格手当等の諸手当の改訂を望む声も多い。その他には、「直接部門の苦労に合った配分」を要求する意見が一部出されており、ある中途採用者（52歳・勤続14年）からは高年齢中途採用者に有利な配分を求める意見も述べられている。

第4表 組合員の代表的意見

| 時期 層別 | 要求討論時点 | 第1回団交報告時点 |
|------------------|---|---|
| 現場職制層 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 国内のシェアが伸びないといっている中での賃上げではあるが、我々も現在取組んでいるアタック60等で頑張っている。6%基準獲得へ是非頑張りたい。(40代前半, 組長) ○ 生活実感として苦しい。何んとしても6%を確保してほしい意見が大半である。職場体制を固めながら、執行部の今後の取り組みに期待する。(40代前半, 職場長, 組長) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 産業企業の明暗がはっきりし、その中でもA社は暗い方である事は確かである。その根本原因は経営政策にあり、我々は組合が主張する様にB社との労働の差はないと思う。何故この様な事態になったのか根本原因を経営者として追求し、対策を講じてもらいたい。(40代前半, 組織部員, 組長) ○ 大変きびしい状況にあることは、組合員みんなが理解している。また今日のA社の業績についても、何んとかしなければと不安が多い。第二回の団交に対する執行部の頑張りに期待する。(40代前半, 職場長, 組長) |
| 正規入社者層(近似する者を含む) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 企業の(A社)実態が悪いが我々の生活実態が非常に苦しくなっているので、6%は確保してほしい。(40代前半) ○ 国内販売についてアタック60運動で拡販に努力しているが、これも一時的なシェア-upは望めるが長続きしないと思う。……長期展望にたつた戦略、強化施策が必要ではないか。(30代後半) ○ 厳しい情勢の中での賃闘であるが、物価上昇+a生活向上分の6%は最低でも獲得してほしい。(30代前半) ○ 年々経営側の態度が賃上げ抑制の方向に強化されてきており我々労働者の生活を真剣に考えているのか疑問に思う。(30代前半) | <ul style="list-style-type: none"> ○ ここ数年、賃上げはあっても、可処分所得は目減りするばかりであり、我々の生活は益々苦しくなっている。会社はこの様な組合員の生活実態を充分考慮し、最大限の誠意を示すべきと思う。(30代前半, 職場委員) ○ B社と比較して従業員数はA社の方が多様だがこの辺が疑問である。現場はどこも限界に近い生産性を上げている。内部機構の見直しをする必要があるのではないか。(30代前半, 職場委員) ○ 我々としては「アタック60」運動等にも協力してきた。会社としても販売にもっと努力すべきだ。(30代前半) |
| 中途入社者層 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 私鉄、米価、公共料金など物価が上がって行く中で、我々の生活がひっ迫しない額を確保してほしい。(50代前半) ○ 物価上昇、公共料金値上げ等で我々の生活が圧迫されているのは事実であり、今年は6%の賃上げに期待している。(40代前半) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営利益が昨年度に比べ33.8%も低いのは残念である。国内販売がなんとか上向き様期待している。(50代後半) ○ 大変厳しい情勢ではあるが、景気もゆるやかに回復して来ているので、ぜひ物価上昇分プラスアルファを取って欲しい。(40代後半) |

| 時期 層別 | 第二回団交報告時点 | 第三回団交報告時点 |
|------------------|---|---|
| 現場職制層 | <p>○ 第2回団交報告は組合主張と会社主張、基本的な内容の協議であったように思う。我々は厳しい状況下の中で生産性向上に日夜努力をしているし今回のアタック60運動でも全力を注ぎ頑張ってきた成果を会社はみとめるべきであるし、執行部も6%台獲得に組合員の代表として頑張してほしい。全員が切望する。(40代前半, 職場長, 組長)</p> | <p>○ 団交の中で会社は58年の原低がどうのという話しをしていたが、会社は人減らしの原低になっている、そしていつもせめられるのは現場ばかりである。現場の原低については限度がある。 (40代後半, 組長)</p> <p>○ 我々もやらないという事でなく会社全体を取らえて現場部門以外の行政改革をすべき事があるのではないかと。 (40代後半, 組長)</p> <p>○ 販売店対策をしっかりとやって生活の安定につながる様会社として努力すべきだと思う。今のままでは販売で働く仲間がかわいそうだ。 (40代前半, 元代議員, 組長)</p> |
| 正規入社者層(近似する者を含む) | <p>○ 英国進出問題についてムダな時間と金と多くの人達が動いたと考えるが、支払い能力がいまさらないとわかれても何是国内販売に力をそそがなかったかと思う。このままでは昇給、一時金はもとより企業としてもあやぶまれてしまうのではないかと感じる。経営方針を考え立てなすべきである。 (30代後半)</p> <p>○ B社、B社と言うが我々組合員の努力はB社の従業員とそんなに違っていないものと思う。経営上の問題で業績格差がでてきているもので、しっかりやってもらいたい。 (20代後半)</p> <p>○ 企業の支払い能力だけで昇給が決定してしまうのでは私達の努力が報われない。 (20代後半)</p> | <p>○ 不況とか労務費が多くなると言うが、経営側としても役員給料をカットするなど努力してもいいのではないかと。 (30代後半)</p> <p>○ 団交にもあったように我々は残業や休出で生活を、なんとか生活をささえているようなものだ。6%の要求を実現させてほしい。 (30代前半, 職場委員)</p> <p>○ 原低、原低とっているが我々現場は常に努力している。もっと他の部門の合理化を考えて欲しい。(20代後半)</p> |
| 中途入社者層 | <p>○ 会社の経営問題に対し、かなりきびしく追求していた点についてよかったと思う。 (40代前半)</p> | <p>○ 賃金の社会性を無視することは出来ないが、不況産業を引き合いにして賃上げをきめられてはたまらない。 (50代前半)</p> <p>○ 会社は鉄鋼の動きにこだわりすぎる。我々は鉄鋼以上に日夜努力しているにもかかわらず、賃金面で報われないような気がする。 (50代前半)</p> <p>○ 支払能力による賃上げと経営者は言っているが、我々組合員も日夜にわたり努力しているので見合った賃上げをすべきだ。 (40代後半)</p> |

| 時期 層別 | 第四回団交報告時点 | 昇給辞令交付後(支給後) |
|------------------|---|---|
| 現場職制層 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 増収減益にもかかわらず第三勢力にも販売不振等でくわれている中、高水準の賃金引上げでありうれしい。しかしながら今後のA社が不安である。 (40代後半, 組長) ○ B社との格差を考えると、会社として良くこれだけ出したと思う。執行部の努力に感謝するとともに今後は職場でさらに努力していきたい。 (40代前半, 組長) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 個々に見れば悪いという人もいるが、全体的に大変厳しい中でこれだけ貰えたということに満足している人が多い。ただ厳しい中での昇給であるため、今後の原価低減を考えると今までのように手ばなしで喜べないし不安を感じている人もいる。大変厳しい中で、社会水準の上限の額を勝ち取った執行部の努力に感謝したい。 (40代前半, 職場長, 組長) ○ 予想していた額であった。 (30代後半, 代議員, 組長) |
| 正規入社者層(近似する者を含む) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会的に見ても上限であると思うし十分な額だと思う。 (30代前半) ○ 他企業と比べ水準のたかい回答額だと思う。今後会社から原低活動等のオーダーが出て来ると思うが最大限努力したい。 (30代前半, 職場委員) ○ 良く10100円の回答を出したと思う。世間相場に合わせる為にしようがないと思うが、その分、我々にシワ寄せがくるのではないだろうか。 (20代前半, 青年部役員) | <ul style="list-style-type: none"> ○ [課長の講話は]暗い話ばかりで、以前の様に昇給をもらっても花やかな気分になれない。また合理化が人員削減の様に聞え不安に感じる。 (30代後半) ○ 2年連続減益の中で、社会水準の上限の額を支給され大変にうれしい。今後も努力をしていきたい。 (30代前半, 職場委員) ○ 額については日頃の努力に対する評価があったと思う。更に頑張りたい。 (30代前半) ○ 能力以上のものは望まないが、自分としては少し不満な点もあるが、今日からまた自分の実力で、多く昇給出来る様頑張りたい。 (20代後半) |
| 中途入社者層 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 会社も廻りの状況に合わせるため、苦しい中での回答だと思う。今年は良いが、来年以降業績が向上しない時に廻りに合わせる事が出来るのかどうか心配である。 (50代後半) ○ B社にだいぶ差をつけられているが賃関では200円差で押え込んだ事は我々組合員の士気も高まると思う。 (50代前半) | <ul style="list-style-type: none"> ○ あきらめていたし、予想した額であった。 (50代後半) ○ 一日にするとワンカップ1本分である。あまり意欲がわかないのも事実だが、反面、協定者でも昇給してもらえてうれしい。 (50代後半) ○ 年令の割に悪かった。年をとるとこんなものかと思った。 (50代前半) |

資料：A労組『職場意見集約(84賃関)』1984年2月～5月。

注：1. a車体課、b組立課という2つの職場の意見を取り上げている。

2. 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揚げた。

3. []内は筆者の補足部分。なお、原資料の表記は修正せずに掲載した。

IV. おわりに

本稿は、主として1984年におけるA社の賃上げ率の決定過程を考察した。この時点のA社では、A労組の規制力のために、経営側の意図する賃上げ率の実現が阻まれていたとみることができよう。すなわち、組合側がB社との賃上げ率の格差を拡大させまいとしていたために、経営側は悪化してきているA社の業績を賃上げ率の決定に一層反映させることができない状態にあったのである。

しかもこの交渉で、企業側が原低活動へのさらなる協力を求めたのに対して、組合側は経営政策を批判し、現場へのしわ寄せをすべきでないと主張していることに注意したい。この点には、コストアップを生産性の向上で吸収していこうという経営側の施策が障害につきあたる恐れが潜在していたとみれるからである。引き続く一時金交渉で労使対立が深まるにつれ、人件費（賃金・一時金）と生産性との関連の問題が鋭く問われることになる。この84年一時金交渉の考察は、前掲の拙稿「1980年代のA自動車の「労使関係」」を参照されたい。

SUMMARY

The Spring Wage Negotiation at Motor Company A in 1984

Takashi Hata

The theme of this paper is to examine the spring wage negotiation at Motor Company A in 1984. In the beginning, I'll describe the trend of wage increase at Company A. In the early 1980s the difference of wage raise between Company A and the rival Company B was not very large, but since 1986 the difference has become much larger. The rate of wage raise at Company A has begun fluctuating more than before, being influenced by the company performance. The fact reflects the change of the 'industrial relations' at Company A in 1986. Until then the union A was regulating wage at Company A relatively strong and the management seems to

have thought that its regulation was the obstacle to determine wage according to the company's ability to pay.

Next, I'll focus on the collective bargaining in 1984. In the bargaining, the management explained their opinion that the ability to pay was more important than consideration of worker's life under the current situation, worrying about the bad performance of Company A and the increase of the labor cost. In addition to it, the management were trying to make the difference of performance between the Company A and B reflect more on wage determination.

On the contrary the union thought, taking the company performance into account, that the actual situations of worker's life and labor were more important, which was clearly different from the above-stated management's opinion. And the union insisted critically that the reason of the bad performance was attributed not to the workers at the work place but to the business policy, because the workers making great efforts were not responsible for the bad performance.

We must pay attention to the fact that the union were trying not to expand the difference of wage raise from Company B in the latter half of the collective bargaining. The executives strongly criticised that the difference of the two company's performance would amount to the larger difference of wage raise.

Incidentally, we can find several features of the workers' opinions during the bargaining. Firstly, the workers at the work place were unconvinced of the explanation based on the company's ability to pay. Secondly, many workers criticized the business policy. It's worth while giving attention to the fact that kumichou class, who were the terminal foremen at Company A, expressed their dissatisfaction with the reduction in force at the work place and the marketing policy. Because the kumichou class are the key persons for both the integration of the workers by the management and the hold on the workers by the union.

While the union's demand was to raise 12,290 yen per head including stipulated wage increase, that is, by 6 percent. Labor and management agreed on a compromise figure of 10,100 yen. That means the average wage increase was 4.93 percent.

The content of compromise settlement didn't meet the original requirement, but the difference of wage raise between Company A and B was confined to 200 yen, though the management wanted to make it larger than that. As to this result, we should memorize that there still remained the problem about the relations between personnel cost and productivity. This problem was posed again in the following bonus negotiation in 1984.