

# 職場労使関係と労働組合運動

三 好 正 巳

## 目 次

1. はじめに
2. 職場労使関係が提起される条件
3. 労働生活の質的改善の意味
4. 「合理化」と職場労使関係
5. 結びにかえて  
——労・使対立の拡がり——

## 1. は じ め に

職場労使関係という課題を取りあげようとする意図は、「生産性交渉」<sup>1)</sup>がもたらす労使交渉制度の変貌を現時点で明らかにしようということにある。同時に、職場を基礎に把握されたこの変貌（労使関係の「制度化」）を、労使関係制度に位置づけられた労働組合の代表制機能を制約する影響として考察しようとするのである。このような考察において、労働者個人の「意見表示」<sup>2)</sup>の制度化あるいは労使関係の契約的性格への回帰<sup>3)</sup>で労働組合の代表制が制約されることが明らかになる。また、それによって、今日の資本主義の社会国家の危機脱出の方法として、支配階級が意図している効果を推察することができる。もし、この推察が可能であれば、職場労使関係が提起する問題の社会的性格も明らかになるであろう。つまり「生産性交渉」においてもたらされる団体交渉制度の変化の内容は、賃金・労働条件を交渉し決定することを通して関係づけられる労使関係の商品交換としての性格に、その経済的性格をこえて社会的性格を与えることになるであろう。確かに、今日の状況において、職場に限定し経済的

性格に限って考察された労使関係においては、労働組合運動の展望は暗いかも知れない。しかしながら、労使関係制度の変貌が社会国家の危機管理のために利用される政治的意味を考えると、職場で不燃焼と見られた労働者階級のエネルギーは、政治的爆発力を起爆剤として着火し急激な燃焼を起さないと誰が断言しえようか。

なお、「生産性交渉」がもたらす団体交渉制度の変貌の現時点は、構造調整とマイクロエレクトロニクス機器の導入（ME化）にもとづく変貌の問題である。資本の側がME化の効果を最大限に追求するための「生産性交渉」は、1つには雇用、賃金、労働時間、女子労働にたいする保護の「弾力化」あるいは「柔軟性」、いわゆるフレキシビリティ（les flexibilités）に関する「交換的」（譲歩的）交渉である。それは、2つには作業組織の合理性の追求にかかわって生じる問題、すなわち「労働生活の質」としてとらえられる領域の問題である。この「労働生活の質」が労使関係にもつその意味ないし役割は、産業民主化とかかわる自主管理のための「参加」であり、あるばあいには労使コミュニケーションの下部構造をなしているということである。<sup>4)</sup>

ところで、労使関係制度における労働組合の代表制にたいする一定の修正は、社会契約を成立させる制度的基盤を弱めることになる。ともあれその意味では、社会国家の政治機構に一定の影響を与えることが予想される。それはまた、ネオ・コーポラティズムの論議にかかわる問題でもある。労働組合の代表制にたいする一定の修正は、先進資本主義諸国にかなり共通するところがある。この修正の結果が労働組合の影響力を弱めているのが、共通に見られる傾向である。そのばあいに、たとえば職場における労働組合の影響力を弱めるという意味については、さらに立ち入った分析を必要とする。なぜなら、労働組合の職場における影響力の弱化は、生産性交渉において労働組合の権能が及ぶ領域が限定され狭められること以上の内容をもっているからである。すなわち、限定され狭められた領域のその外にある領域、たとえば「労働生活の質」に関する領域にかかわる労使関係の制度化が、労働組合の機能を変質させる可能性をもっている。そして、この可能性は、資本主義の社会国家の在りようについて、ネ

オ・コーポラティズムの論議が提起する重要な問題にかかわる内容をなしていると思われる。すなわち、生産性交渉を契機にして職場労使関係は、労働組合機能の変質の可能性をとおして、資本主義における社会国家の在りようにかかわるようになる。そうだとしたら職場労使関係において労使の当事者間に存在するあるいは持ち込まれる領域、労働基準がそこで決定される領域は、労使の権力関係の変更がある限りで政治的性格を与えられる。この政治的性格は、基準そのものはもとより基準決定のための手順、罰則の中に端的に表示される。

以上が、本稿における課題であり、この課題が有する問題領域である。それは一言で表現すれば、労使関係における主体形成の問題でもある。職場労使関係のもとで、労働者主体形成をとらえること、つまり、制度のもとで主体の問題をとらえようということである。そして、この領域を解明するに当って、基準・制度・政策決定というこれまでに使用してきた分析方法を援用するものである。

- 1) 「生産性交渉」による産業別交渉の再編成問題については、H. A. Clegg, *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Basil Blackwell, 1972. 牧野富夫・木暮雅夫訳『イギリスの労使関係制度』, 時潮社, 1977年, を参照されたい。
- 2) ミッテラン政権下の「企業における労働者の自由に関する1982年8月4日法律」において、労働者の「意見表示権 (le droit à l'expression)」が規定された。労働者に、自らの労働内容や組織編成について、さらに働労条件の改善のための活動などについて直接かつ集団（グループ）による意見表示の権利を認めることが、その内容である。
- 3) 労働基準法研究会の報告書の中でも、労働契約条件の明確化がいわれている。
- 4) 「労働の人間化」の歴史的背景については、村田和彦『労働人間化の経営学』千倉書房, 1983年, 76～83ページ。また、「労働の人間化」が産業民主化とかかわって提起された経緯については、奥村康司『労働の人間化——その世界的動向——』有斐閣, 1981年を参照されたい。

## 2. 職場労使関係が提起される条件

職場労使関係が提起されるようになったのは、1980年代に入ってからである。しかし、それには前史がある。すなわち、1960年代から普及してきた労使協議制が、それである。したがって、職場労使関係があらためて問題にされるようになったのには、それだけの新しい根拠がなければならない。この新しい根拠となったのは、合理化、省力化である。しかも、1970年代に入って、第1次石油危機と引きつづく世界同時不況を契機として経済危機が進行し、減量経営が一般化したなかでのME化による合理化、省力化であったことに留意する必要がある。その結果として、職場の技術環境と技能体系が変わり、それにともなあって職場の人員構成や労働条件も変わった。これらの変化にもとづく生産性交渉において、2つの次元の問題が、労使関係に関連して提起されることになった。すなわち、「第1は、新技術導入にともなう要員の再編、配転、再訓練等をどう処理するかといった、導入過程において生ずる労使関係上の問題であり、第2は、新技術が定着した段階で職場レベルにどのような新しい労働条件と社会関係のモデルがなりたつかといった、新技術下において成立する職場労使関係のありかたに関する問題である。」<sup>1)</sup>

たしかに、職場の技術環境と技能体系が変わり、職場の人員構成や労働条件も変わったことが、労使関係についての新しい問題を提起した。職場における生産性交渉の領域に属する問題が、職場における労使関係の「制度化」<sup>3)</sup>によって処理されようとする動向は、円高不況とME化が進む現段階では、産業合理化として新しい意味を与えられる。この「円高不況合理化」ともいべき産業合理化の特徴は、「産業構造調整」と称して生産機構の再編成がいちだんと強力に進められているところにある。つまり、減量経営だけでは如何ともしがたいスクラップ・アンド・ビルドが進行するということである。この「積極的調整」過程において、職場労使関係が受ける影響は、「労働市場の柔軟性 (labour

market flexibility)<sup>4)</sup>」を確保しようとする資本の側の意図にもとづくものである。なかでも、企業内労働力の柔軟性について、「人数調整の柔軟性 (numerical flexibility)」と「職務変更の容易さ (functional flexibility)」との二面があるが、いずれにしても雇用保障協定にたいする敵意が、あらわに示される。「人数調整の柔軟性」と「職務変更の容易さ」との間にトレード・オフの関係を維持するうえで、ME化が強固な基礎を与えている。そこで、ME化の進展のもとで、このトレード・オフの関係を維持しようとするときに、職場労使関係が問題になるということである。

また、「労働市場の柔軟性」は、労働制度からはずれた労働者を合法化するために、制度そのものの改革か、あるいは制度の運用を柔軟化することを求める。たとえば、労働時間の短縮を柔軟化と同時に実施することや、労使の交渉によって法的基準の抜け道をつくること、しかも行政自体が抜け道づくりを奨励することもある。このような内容を含む産業合理化は、生産性交渉の内容にも当然のこととして変化をもたらす。すなわち、賃金が非人間的作業条件を相殺することを不可能にするような方法が、生産性向上のために行われるようになったということである。生産性交渉におけるこの新しい領域、その中心となるのは作業組織の改善（職務変更、職務拡張、職務充実）である。この新しい領域は、生産性の向上によって賃金・福祉は上昇・改善されながら、職場内の生活は逆に悪化したこと<sup>5)</sup>から、あらためて職場内の生活の改善の問題として労使関係の問題となるにいたった。しかも、この新しい領域は、労使の交渉によらずに解決されようとして、「労働生活の質」の改善、あるいは「労働の人間化」の問題として提起されている点に注目する必要がある。

ところで、この「労働生活の質」にかかわる企業内部の規律ないし基準の決定は、労働組合の代議制のみによっては包摂されえないものとして、個人ないし作業グループを単位とする内部規律の基準、手続、罰則ないし紛争解決手段を労使関係制度の補足として要請するものとなった。フランスのいわゆるオール法による労働者の「意見表示の権利」の承認は、まさに以上述べてきた内容を意図したものといえよう。生産性交渉に当り企業、事業所ないし職場レベ

ルの交渉が要請され、それが産業別交渉の再編成のための起動力となることについては、すでにクレグが明らかにしている。労働組合にとって、企業の外と内との関係は重要な問題である。労働組合が企業の外に組織されているばあいはもとより、内部に組織されているばあいにも、いまや職場レベルの交渉が重要になってきた。しかも代表制による交渉とは別のルールが求められるようになった理由については、さらに検討を必要としている。つまり、なぜ職場闘争ではなく、「労働生活の質」にかかわる「意見表示の権利」として労使関係が制度化されるのか、その理由が明らかにされねばならない。この問題は、しかし次章の内容とかかわって取りあげられるべきものである。

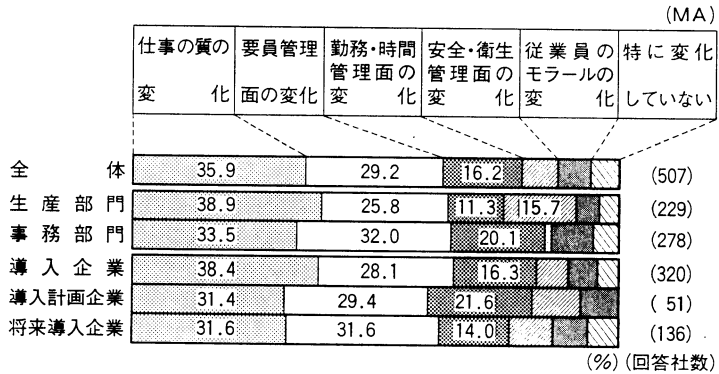
さて、これまでに述べてきたように、職場労使関係が提起される前段には、生産性向上が「労働生活の質」として問題にされるべき状況があった。機械・装置の実働率を高めるのには、労働者の作業組織の改善が中心的課題である。この点は、何も今日の特徴ではない。今日の作業組織の改善の眼目が、職人的熟練労働者の実働率を高めるために補助工を置く作業組織、すなわち補助工体制を導入した昭和初期の産業合理化における眼目と違うことは明らかである。しかし、今日の労務管理において、労働力の流動と定着が政策の基調となっている状況下で、出勤率や勤労意欲が問題化しているという点では、戦時下の労働体制で発生した問題と類似しているともいえよう。作業組織が、労働手段の側から離れた改善が求められているということは、労働手段の改良・改善に一定の限界があらわれるようになったということである。1960年代中頃以降、とくに1970年代に入ってから経済的危機の深化のもとで、労働手段の量的拡大・改善にかげりが見えはじめたということである。したがって、ME化による作業組織の改善は、たとえそれが労働手段に規定されるものとしても、経済的危機のもとでのその改善から離れた雇用管理を中心にした改善であるという基調に変化はない。しかも作業組織の改善は、賃金および労働条件が停滞するなかでの「労働生活の質」の問題として追求される。しかし、「労働の人間化」が主張され始めた時期に比べて、職場外の豊かな生活に対比された職場内の貧しい生活を改善するという当初の社会経済的環境は大きく変った。<sup>6)</sup>すなわち職

場外の生活改善が停滞しはじめたもとの職場内の生活の改善ということである。社会経済的環境の変化のもとの職場内の生活つまり「労働生活の質」の改善は、その内容をかなり大きく変化させずにはおかない。

「労働生活の質」の改善が、作業組織の再編成を中心としている以上、この再編成に当って何らかの新しい思想が設定されねばならないであろう。作業組織の再編成は、職務移動（ローテーション）、職務拡大、職務充実による職務再設計であり、そこからくる職場の労働編制替えであった。しかし、この職務再設計が、「労働市場の柔軟性」を目的として行われることから労働基準の稀釈化をともなった労働編制替えとなった。ところで「労働の人間化」を目的とするばあい、労働基準の稀釈化、作業遂行の条件（業務作業のとりきめ、作業時間、職場環境の整備、残業、有給休暇の取得など）決定にたいする労働者の参加が、作業組織ひいては労働編制の編成替えの軸である。しかし、これらの軸となりうるのは、ME化（FA、OA）によるからである。それでは、ME化が労働基準の稀釈化と作業遂行の条件決定にたいする労働者の参加を可能にした基盤は、どこにあったのであろうか。ME化があたえる作業組織へのインパクトは、その導入過程はもとよりとくにそれが定着した段階において、いかなる特徴ある内容のものであったのか。

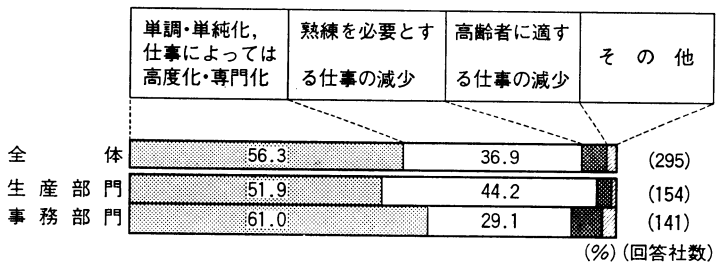
ME化による変化、あるいは今後予想される変化は、「仕事の質の変化」、  
「要員管理面の変化」、  
「勤務・時間管理の変化」、  
「安全・衛生管理面の変化」、  
「従業員のモラルの変化」である。とくに「仕事の質の変化」、  
「要員管理面の変化」が大きいとされている（第1図）。仕事の質の変化は、「単調・単純化、仕事によって高度化・専門化」、  
「熟練を必要とする仕事の減少」が中心をなしている（第2図）。要員管理面の変化は、「導入部門で余裕人員の発生」、  
「人手不足の解消」がおり、女子従業員、男子従業員の減少が進む（第3図）。  
「勤務・時間管理面の変化」では、超過勤務時間の減少、時短、フレックス・タイム（時差出勤）など勤務時間の変更、交替勤務の増加あるいは減少・消滅などがみられるという。結局、ME化は、一面で職務内容が単調・単純化し、他面で職務は高度化・専門化し「仕事の二極分化」が起きる。それは「技能の二極

第1図 ME機器等の導入による職場の変化 (本会アンケート調査より)



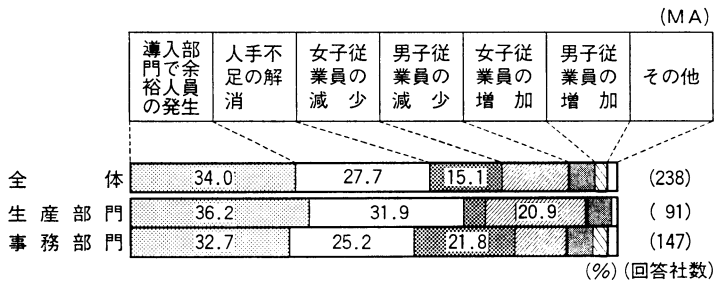
- 注 (1) 「特に変化していない」企業以外は該当する項目2つまで選択  
 (2) 愛知県経営者協会『職場のME化と人事・労務の方策』, 1983年より

第2図 仕事の質の変化 (本会アンケート調査より)



- 注 (1) 該当する項目2つまで選択  
 (2) 第1図に同じ

第3図 要員管理面の变化 (本会アンケート調査より)



- 注 (1) 該当する項目2つまで選択  
 (2) 第1図に同じ



分化」である。経験的・肉体的熟練技能は省力化し、単純化・未熟練化する。緻密・特殊な専門的技能への必要性は高まり、事務部門では定型業務より判断業務の比重および重要性が高まる<sup>8)</sup>。このような二極化は、職務編成にかかわるだけでなく知識集約的労働への転換を促進するのである。これを労働者のホワイトカラー化と見るか否かは別として、仕事への態度にたいして一定の影響があるということもできる。しかし、より重要なことは、中高齢者と女子労働者への影響である。適職の減少が進行するだろうし、付随的・補助的業務へ廻わされる傾向も強まる。しかもME化は、操業時間を終日化する傾向もあるために、就労形態の多様化が要請される。また、増加する失業圧力を利用して賃金を節約するために、半失業でしかない雇用形態も生みだされる。多様な就労・雇用形態を可能にするために、労働基準の稀釈化が進められたのである。

この労働基準の稀釈化を利用して職務再編成、作業組織の合理化を進めるために、職場において労使関係の「制度化」が必要となったのである。

- 1) ME機器の導入時期は、生産部門については1975～79年に導入した事業所が40.6%、1980年以降（82年10月まで）が28.3%となっている（労働省統計情報部編『技術革新と労働の実態・ME編』労働法令協会、1984年、21ページ）。このことから、減量経営の始まりとME化の進展の時期が同時であったとみてよからう。
- 2) 日本生産性本部・労使協議制常任委員会編『職場労使関係の研究』（労使協議制常任委員会報告書、82）日本生産性本部、1982年、1ページ。
- 3) 労使関係の「制度化」とは、「労使間で処理や解決を要する問題が、交渉や協議を行い新しいルールや慣行を作らなくとも、既存のルールや慣行で処理できるケースが増加」している状況を指している（日本生産性本部・労使協議制常任委員会編『人事労務部門の役割と労使関係の将来』調査報告』（労使協議制常任委員会報告書、86）日本生産性本部、1986年、32ページ）。
- 4) 1986年2月にOECD（経済協力開発機構）本部で、労働力社会問題委員会の下での雇用作業部会が開かれ、「労働市場の柔軟性」をめぐる討議が行われた。その討議の状況については、労働省広報室編『労働時報』（1986年6月号）に笹島芳雄氏の紹介（『労働市場の柔軟性』に関するOECD会議）がある。
- 5) 嶺学『労働の人間化と労使関係』日本労働協会、1983年、2～3ページ。
- 6) 「労働の人間化」は、産業民主化の方策という側面からすれば、ビバレッジ的完全雇用を可能にする経済成長率の一定の高さを前提していた。また、「労働の人間化」は、生活水準・所得水準の向上、および社会保障の充実にともなっ

て、賃金が労働領域と消費領域を媒介する力は、非人間的な作業条件を相殺するほどには強くはないということから、その意義が主張されたものであった(前掲、村田和彦『労働人間化の経営学』, 81ページ)。ところが、今日では、失業は増加し、賃金は停滞し、社会保障も切りつめられ、産業民主化の前進よりも、労働者は既得権の防衛を余儀なくされている。

- 7) 三好正巳編著『現代日本の労働政策』青木書店, 1985年, 27~31ページを参照されたい。
- 8) 愛知経営者協会・労務管理専門委員会『職場のME化と人事・労務の方策』愛知県経営者協会, 1983年, 14~15ページ。

### 3. 労働生活の質的改善の意味

「労働生活の質」が世界的規模で問題にされ始めたのは、1970年代に入ってからである。OECD (Organization for Economic Cooperation and Development 経済協力開発機構) は、1970年代前半に専門家会議、政・労・使のセミナー会議等で、労働の人間化について検討し討議を続けた。1977年5月のOECD理事会は、合同作業委員会が作成した「労働生活に関する諸政策 (Policies for Life at Work)」を承認した。では、「労働生活の質」が問題にされねばならない理由は何か。この問題を正面に据えて論ずる余裕も準備もないが、あえて言うならば、作業組織の改革による生産性向上を、産業民主制の再構成のもとで追求することであった。さらにいえば、今日の社会経済危機のもとで、低成長下における階級的分配関係を、総合社会政策 (integrated social policy) による「総合化」の名のもとに再構成するためといえよう。労働者集団に半自律性を与えることによって生産性向上をはかろうとするもとで、個人を軸にして生活関連指標を総合化し、生活の全領域を量的に把握しようとする「社会指標」の視点からすれば、労使関係の分配関係領域を拡散することになるのが、「総合化」の内容にはかならない。

また、EC (European Communities) では、1974年に「社会行動計画 (Social Action Programme)」を理事会で承認し、その具体化を進めることになった。

この具体化のなかで、作業組織の改革が検討されたが、労働の人間化は「作業組織の人間化」としてとらえられていた。<sup>1)</sup>

もちろん、「労働の人間化」の内容は、職務再編成を軸にした作業組織の改善にとどまるものではなく、職場の安全と健康、参加などを含むものである。資本主義社会では、もともと仕事の手順や配分は経営権に一方的に属し、職場の安全・衛生についても使用者責任とされてきた。「労働の人間化」においては、このような使用従属関係（指揮命令関係）の領域について、労働者の一定の参加を認め、半自律性を労働者集団に与えるという意味の人間化が問題にされるようになったというわけである。つまり、「労働生活の質」を問題にすることによって、労働関係の指揮命令関係の側面が、あらためて労使関係制度のなかに再構成されねばならなくなったということである。

指揮命令関係について労使関係制度のなかに再構成されねばならなかった理由はどこにあるのか。それは、労使関係の「制度化」をいちだんと強化し、産業民主制を進展させねばならなくなった社会経済的条件の変化、つまり指揮命令関係を「安定」的に維持させていた条件が大きく変化したからであるといえよう。この指揮命令関係は、経営権の確立をめぐる戦後日本資本主義の階級対抗の一面として新労働組合法のもとに成立したものであった。さらに、この指揮命令関係は、採用、昇進、懲罰、解雇などの経営人事権の確立には違いなかったが、必ずしも労働組合の介入から完全に自由であったわけではない。職制と労働組合との間に一定の関係を生じさせるような労働組合からの人事介入が見られるばあいがあった。このような人事介入を可能にしたのは、会社の管理機構と生産現場との接点をなす仕事に従事し、「長年の仕事上の経験にうらづけられた現場と事務所の両方にまたがる知識」をもって人事への発言力を行使することができたからである。また、こうした発言力が行使されるためには、それを支持する基盤が現場になくはならないが、この基盤となるのは、現場作業組織を背景にした人脈ないしインフォーマルな組織であった。いづれにしても、労働組合が現場において人事に発言力を行使しうるためには、作業組織を背景にした職能序列に依拠しているところが大きいといえよう。も

もちろん、労働組合による人事介入が組合歴・組合内序列を基準として重視する以上、作業面・人望面でときに問題のある人事も起ることはいな<sup>3)</sup>めない。

経営内の末端の作業単位（「職場における労働者集団」）が「一定の秩序」をもっていることは、労働が集団的になされること、あるいは労務管理面からみても明らかであろう。この職場の労働者グループは、一面で経営の生産活動のための組織であることに変わりはないにしても、他面で労働組合の組織の一部として団体交渉の末端の単位として無条件に認めてよいであろうか。そのばあい<sup>4)</sup>に、職場の労働者グループは仕事別・方（直）別を最末端の単位としてとらえられ<sup>5)</sup>、この単位における一定の秩序ないし職能序列が存在することを認められよう。しかし、この単位が必ずしも交渉の単位と一致するものでもない。団体交渉の単位としては、作業組織として自律性をもたない労働者集団は、あらためて労使関係制度の下に構造的に把握されな<sup>6)</sup>おすことになる。

「職場の労働者集団」のこの構造は、マイクロエレクトロニクス（ME）機器の導入を軸とする新しい技術革新と「合理化」のもとで、それはどのような変化を示しているのか。また、その変化によって労働関係制度に何らかの影響があたえられてはいないか。これらの検討こそ、指揮命令関係をあらためて労使関係制度のうちに問題たらしめる原因を明らかにすることを可能にするであろう。労働生産性をあげるために作業組織に半自律性を与えることは、労働関係のいっそうの制度化を進める理由を、そのことによって明らかにするであろう。半自律性を与えるための作業組織の改革が、労働の人間化として、そこにおいて宣伝されるのである。もちろん労働の人間化は、職務設計（jobdesign）や組織設計（organizational design）など作業組織（work organization）に関係するばかりではない。それは、その組織の「活性化」のための自己啓発の側面をも含んでいる。さらに、労働の人間化が、もっと広く「社会政策（Social Policy）」あるいは「公共政策」に関連して展開されることも忘れてはならない。

そこで、半自律的作業組織が労働関係のいっそうの制度化を進める現実を明らかにするために、まずは、ME化にともなう作業組織の変化について検討しよう。

ME機器が導入された工程における生産方法・作業内容は、加工、組立、検査、運搬、その他の工程において、大部分あるいは一部分に導入されたかにかかわらず、いずれの工程も70%以上において何らかの変化が生じている。その変化の内容は、各工程に共通して、「仕事の流れや作業内容などは基本的に変わらないが、個々の作業の自動化が大幅に進んだ」が最も高く（40～60%程度）、ついで個別作業の自動化よりいくらかレベルの高い「仕事の流れや作業内容などは基本的に変らないが、いくつかの作業を一度に処理できるようになった」（20%～40%程度）をあわせて、80%前後を占めている。また、「従来の仕事の流れや作業内容が一変した」工程も、10～20%ある。さらに、導入工程における変化ばかりか、導入工程以外の工程においても、生産方法・作業内容が変化<sup>6)</sup>している。

労働面への影響は、質の面では必要な技能の変化がみられ、導入にともなって何らかの変化がみられた工程は67.5%に達している。技能の種類や程度が変化した工程の内容は、「従来の技能のほかに新しい技能が必要になった」工程の割合が最も高く63.1%、「従来の技能が不要になり新しい技能が必要となった」工程の割合は15.1%と低い。技能の水準については、各工程とも「より高い水準の技能が必要となった」工程（20%台）の割合の方が、「より低い水準の技能で十分となった」工程の割合（10%台）よりやや高くなっている。また、導入工程の労働者数については、配置人員が「減少した」工程が38.5%なの<sup>7)</sup>にたいし、「増加した」工程は4.5%と少なく、「無人化した」工程は1.3%とごくわずかである。

雇用面への影響は、導入事業所の29.5%が何らかの雇用調整措置をとっている。「同一事業所内で配置転換した」事業所の割合は20%と最も高く、「企業内の他事業所への配置転換した」事業所3.3%、「関係会社へ出向させた」事業所1.2%、「解雇や希望退職募集を行った」事業所0.4%となっている。採用面でも変化がみられ、導入工程では13.0%が「採用面がかなり変化した」とさ<sup>8)</sup>れている。また、労働者構成についても、非導入工程では「かなり変化した」工程はほとんどない（1.3%）のに、導入工程では15.9%となっている。導入工

程における「かなり変化した」内容は、男子比率が「上昇した」工程44.3%が「低下した」工程31.2%を上廻っており、男子化の傾向がみられる。年齢構成については、「若年化した」工程50.3%が「高齢化した工程」24.3%を上廻わり、若年化傾向がみられる。労働者種類からみれば、「単純・未熟練工」と「技術者」は「増加した」工程の割合が「減少した」工程の割合より高いが、「熟練工」は逆に「減少した」工程の割合の方が高く、高度の知識・技能を必要とする労働者とそれらを必要としない労働者の両極に分化する傾向がみられる。<sup>9)</sup>

以上みてきたように、ME機器の導入が要員管理（配置転換、採用、その他）に大きな変化をもたらしたことは明白である。また、要員管理上、企業がとった措置のなかには、職種転換で多能工化が進められているものや職務再編成を課題としているところもあり、なかには職能・資格制度の再編を検討しているところもある。<sup>10)</sup>さらに時間管理についても、交替制の一方でのあらたな導入と他方における廃止もみられる。自動化による24時間稼働が交替制を導入させながら、夜間の自動運転が交替制の廃止を可能にしている。

ME機器の導入が、人事・労務管理に与えた大きな影響からみて、労働者グループにおよぼした影響の大きさを類推することができよう。職務編成と作業組織、安全・健康、労働時間などの職場の労働生活に関する諸条件において、職場の労働者グループへの影響は大きいといえる。この職場の労働者グループを、企業の日常業務のなかにより強く組み込むことが必要である。そのことによって、作業組織に一定の自律性を与えざるをえなくなり、この自律性を労使関係として安定化するためにその制度化が必要となった。さらに、システムとしてME機器が導入されるばあいに、中間職制が排除されることにみられるように、既存の労働編成の弛緩がおきる。この弛緩にたいし、一方では、システムのなかの日常業務に労働者を統括し続けるために、「小集団活動」の「官制化」が進められている。<sup>11)</sup>他方で職場の労働者グループは、「小集団活動」をとおして、日常業務との関係を緊密にし、指揮命令関係の領域に属する事項について一定の発言を保証されることがもてはやされるようになった。この一定の発言が、労働生活にかかわるものとして、労働の人間化政策にとっての1つの

重要な方策とされている。

- 1) 嶺学『労働の人間化と労使関係』日本労働協会，1983年，33ページ。  
なお国際的諸機関の「労働の人間化」のための活動，さらに諸実験の世界的動向については，奥林康司『労働の人間化——その世界的動向——』有斐閣，1981年を参照されたい。
- 2) 労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』東大出版会，1981年，42ページ。
- 3) 同上書，53ページ。
- 4) 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編『労働組合の構造と機能——職場組織の実態分析——』東大出版会，1959年，3ページ。
- 5) 同上書，55ページ。
- 6) 労働省統計情報部編『技術革新と労働の実態（ME編）』労働法令協会，1984年，26～27ページ。
- 7) 同上書，27～29ページ。
- 8) 同上書，31～34ページ。
- 9) 同上書，34～35ページ。
- 10) 愛知県経営者協会労務管理専門委員会『職場のME化と人事・労務の方策』1983年，54～55ページ。
- 11) 電機労連「電機労連傘下の小集団活動・提案制度の実態と労働組合の対応——生産部門の小集団活動を中心として——」（電機労連『調査時報』No.183，1983年11月）30ページ。

表：1 ME機器の導入された職場の小集団活動の内容

	自由回答記入事業所への数	品質向上策	作業能率の向上，生産性向上							安全対策	整理・整頓など	モラル向上の改善・関係の向上	教育・技術強化	改善提案	その他	
			生産性向上	稼働率向上	工数削減	段取替え時間短縮	治工具の改善	工程改善・標準化	多台持ち							
大いに役立っている	31	6	7	6	3	4	2	5	1	1	3	6	10		1	
まあまあ役立っている	95	14	10	8	10	11	8	12	2	9	15	6	8	21	6	5
役立っていない	5															5
不明	4	2			1									1		4
計	135	22	17	14	14	15	10	17	3	10	18	6	15	31	6	15
		(163)	(12.6)	(10.4)	(10.4)	(11.1)	(7.4)	(12.6)	(2.2)	(7.4)	(13.3)	(4.4)	(11.1)	(23.0)	(4.4)	(11.1)

注 1) 二項目以上にわたると考えたものは重複して計上してある。  
2) 愛知県労働部『マイクロ・エレクトロニクス(ME)機器導入の労働に与える影響——労働環境研究調査結果報告書——』（昭和59年度），48ページより。

なお、ME化のもとで実施されている小集団活動およびその評価は以上のとおりである（表：1）。

#### 4. 「合理化」と職場労使関係

「合理化」の手法としてQC（品質管理）サークルやZD（無欠点）運動などの小集団活動がとりいれられてきたことは、いまさら細かに論ずる必要はあるまい。しかし、そのQCサークルを例にしても、1970年代後半から新しい展開を見せたことは留意しなければならない。すなわち、TQCの導入である。すなわち、目標管理手法の限界である「目標連鎖」の困難性を克服するための取り組みである<sup>1)</sup>。

ところで小集団活動の単位組織は、直接部門では班、間接部門では係などライン組織の末端の単位をもって編成されるのが一般的である。単位組織のリーダーは、係長、班長などの下級職制が担当するばあいが多い。もちろん活動定着が進み自主性が増せば、職制の役割は指導から協力へと移行する。このような小集団活動の組織が、職務の序列を基礎にした作業グループを基礎単位とするかぎり、この組織はフォーマルな性格を持たされる。いま、もしもこの作業グループの性格が、職務編成方針によって変化すれば、それは職場の労使関係に影響せずにはおかない。職務編成は、能率性の追求のために技能レベルの横割り編成が進められるし、ME化による二極分解、システム化による作業者中心の職務編成<sup>2)</sup>が進められる。作業グループの性格変化が、職務序列を弛緩させ、職場秩序を解体させるとしたら、その補強が課題として登場せざるをえない。過去のFA（Factory Automation）化は、仕事の単純化（simplification）、標準化（standardization）、専門化（specialization）を進め、作業の単純化、標準化、専門化をはかり、技術的、経済的に自動化しやすい条件を作って生産システムを自動化してきた。そこでは製品、部品、資材などの仕様を共通化、標準化し、作業の繰返し性（repeatability）を高めることで自動化を推進する少種多量生産



化の自動化であった。最近のF A化は、多種少量生産の自動化で、これまで汎用材を使って多種少量（あるいは個別生産）を行ってきた人手作業主体の生産工程を自動化しようとするものである。繰り返しの少ない多種少量・個別生産の不得手な機械の弱点を、コンピュータを含めたエレクトロニクス技術で補強し、弾力性のある生産システムの自動化を追求しようとしている。同時に、製造工程の統合化、すなわち、従来の作業、工程単位の自動化から加工、運搬、ローディング、アンローディング、検査、貯蔵、製造指示などの一連の製造オペレーションを統合した自動化である<sup>3)</sup>。このようなF A化の新しい段階では、ハードウェア（hard-ware）、ソフトウェア（soft-ware）面はもとより、オルグウェア（org-ware）面でも新たな課題に直面する。F A化の進展は、余剰人員を顕在化し雇用・失業問題をはじめ多くの問題をひき起すが、本稿の主題とのかかわりでは小集団活動における影響が問題になる。従来の生産システムでは、現場労働者は直接自分たちの工程、機械を操作し、その中で改善点を見出し、自らが主となってステップ・バイ・ステップに改善を進めてきた。そこにおいては、小集団活動を通じて作業員、スタッフ、管理者の「協調」が追求された。しかし、F A化は、このような状況を積極的につくり出す方向には沿っていない。むしろ従来に比べてシステム設計者とその実施者との分離を進める傾向があるといわれる。なぜなら、F A化システムでは、一度システムが設置されると、設置時点での技術水準は固定され、人間介在のシステムのような改善や変更は困難になるものと予想されるからである<sup>4)</sup>。もちろん、こうした状況は自動化率の水準に左右される。自動化率（総工程に占める自動化比率など）は、機械産業のばあい最も自動化の進んでいるとされる設計・製図、機械加工で20%程度、1990年頃には40%程度に上昇すると予想されている<sup>5)</sup>。このような自動化水準からすれば、機械産業の生産システム全体としては、なお人間介在の柔構造システムに依存する割合は、多種少量生産において存在する領域が多いといわねばならない。また、FMS（Flexible Manufacturing System）を中心とするF A化を進める過程では、機械稼働率（正味加工時間比率、主軸回転時間比率、テープ運転時間率）の上昇、NC（数値制御）工作機械の正味加工（切削）時間比率の引上げ

と多台持と昼夜連続運転，加工セル化における無効時間の削減など，小集団活動の対象領域となる部分は大きいと思われる。

また，FA化は，FMS ショップの前後に沢山の仕掛りを持つことが，稼働率を高めるために必要条件である。そのばあいに，FMS を小人数で運営しようとするれば総段取時間を少なくするための手だてが必要となる。FMS ショップ内でも加工中の仕掛りを十分にもつことが必要であって，総段取時間の削減が大きな課題となる。製品の多様化と納期の短縮では，製造リードタイムの管理が重要になってくる。<sup>7)</sup>

FA，あるいはFA化は，マシン・マシン・システムであり，ME技術によって柔軟性を与えられた，しかも相対的に閉ざれた系としてのシステムである。これに，作業グループが対応する。この作業グループでは，FMS の柔軟性に対応して能率性・弾力性を確保するために，職務と人との弾力化が追求される。<sup>8)</sup> 能率性・弾力性をもった作業グループの職場労使関係への影響が問題となる。

マン・マシン・システムでは，一人一職務を基礎にして，職務の階統的序列に従って作業組織は編成される。その単位組織（たとえば班）の長は，ラインの末端の職制であり，同時に組合の職場委員を兼ねる。そのようなばあいには，この作業組織は職場労使関係のフォーマルな組織として位置づけられる。しかし，FA化が進むなかで，作業組織のフォーマルな性格は，旧態のまま維持できるのであろうか。実態調査を必要とすることを理解しつつ，あえて推論すれば，その維持は困難になってきていると思われる。すなわち，FMS ショップでは，プログラム関連職務，メンテナンス関連職務，工程管理関連職務が重要となり，オペレーション関連職務はそれほど技能を必要としなくなっている。職務編成のこの変化が，年功的職場秩序と職務遂行能力との乖離をもたらす。しかしこの乖離は職務ローテーションと職務拡大，キャリア管理などの労働管理で組織的に対応され，その乖離の固定化をこえて年功的な職場秩序の再編が目指されているのが普通である。<sup>8)</sup> FMS で，それが可能かどうか。

再編された年功的職場秩序では，FMS の作業組織としては二極分解的であり，ローテーションとキャリア管理で作業グループとして組織されてのみ職場

秩序は維持される。しかし、この作業グループは、FMS ショップと仕掛りの関係を含んだ要員管理において、実際には人および人数において弾力的である。この弾力性は、減量経営さらには「円高」不況にともなう「合理化」においていっそう強まっているようである。そのような作業グループにおいて、例えば小集団活動がなお有効に機能しうるか否か。たしかにME機器の導入期には、職務拡大、職務充実のための小集団活動が有効であったし、多能工化を進めて組織の柔軟性をもたらしたことは認められよう。しかし、FMS が軌道にのった段階での小集団活動の効果は以前のままに効果を期待することはできない。作業グループの弾力性はもとより、多能工化したメンバーの技能序列は以前ほど強固ではなくなる。そのために小集団活動の自主性を強めざるをえなくなるが、それはまた、作業グループの自律性を高めることになる。そこでは、一方で、以前のフォーマルな組織の劣化が起き、他方でインフォーマル化される組織の職場労使関係への制度的内包によるフォーマル化が要請されることになる。すなわち、多能工化したメンバーによる作業グループを職場秩序の基盤に据えるには、この作業グループを職場労使関係のうちに制度化する必要が生じるのである。しかし、この制度化が労働組合の職場活動として保証されるか否かは、職場労使関係の内容を決定づけるものとして重大な意味をもっている。

作業グループを職場組織としてフォーマルなものとして再生・維持するに当たって、このグループを統括できるような技能と年功をもった労働者が存在するか否か。また、そのような労働者として、グループの苦情や不満を代弁する役割を果たしうるか否か。しかも、そのような労働者に労働組合活動が認められるか否かで、職場労使関係の制度化の内容は全く異なる。例えば、フランスでは、作業グループに自律性を保証し、その保証のために労働者個人の意志表示権を認めようとする。作業グループの自律性は、生産と経営の柔軟性のために期待されている。しかし、作業組織の自律性も、経営方針に拘束されるばあいには、半自律性しか認められない。その限りでは、この作業組織の半自律性は、職場の労働組合活動と対立しかねない。FA化の進展のもとで、システムに対応する作業グループが、経営と生産のフレキシビリティのために、労働生活

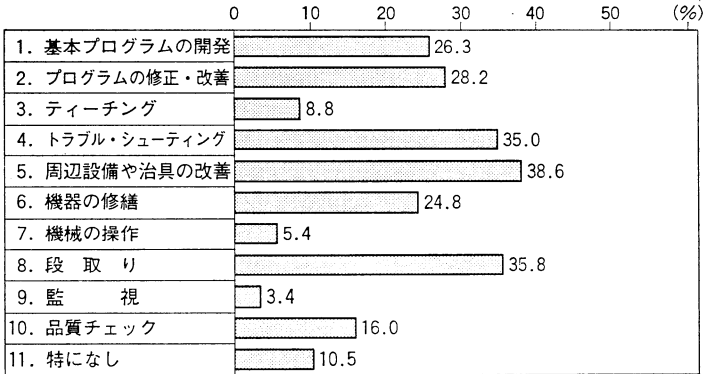
の条件決定に参加を認められるとき、しかも、グループ・メンバー個人としての意志表示に分割されることは、労使関係上の性格変化をもたらすことになる。すなわち、集団的労働関係の領域が蚕食されることになる。作業グループ・メンバーの意志表示を権利として承認することは、職場の労使関係としては作業グループによる労働生活の条件決定への参加を制度化することである。この制度化が認められれば、その結果は、職場労使関係における労働組合活動の役割を縮減させることになる。

かくして職場労使関係においては、個別的労働関係の比重が高まることになる。このことは、労働基準の法的規制の意義を増大させるものである。しかし、現実には逆に法的規制が緩められようとしている。また、労働者個人の意志表示が重大な意味をもって来るが、労働組合活動の権利が十分に保証されてこそ労働者個人への補償が可能になるものである。すなわち、労働者の個人的奮闘の意義を過小に評価すべきではないが、職場に労働組合なしにどれほどの効果をあげうるか、ということである。このようにみえてくると、FA化によって生起している職場労使関係の今日的問題にたいし、労働者がとりくむべき課題は、職場レベルに限ったところにおいて、明白である。そしてまた、この課題に誠実にとりくむ以外に、職場における労働者の主体ないし、主体形成の条件はととのうことはあるまい。

- 1) 目標管理手法の限界性は、トップの目標を下位に順次展開することの困難性を指す。原価低減、品質向上、納期短縮などは第一線の労働者が推進することで可能なものである。職制段階で活動展開ができて、第一線の労働者にまで浸透させることは困難がある（「見直される職場の小集団活動——4社の事例」、『労政時報』労務行政研究所、第2551号、1981年5月22日、9ページ）。
- 2) 伊藤実「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」（『日本労働協会雑誌』日本労働協会、No. 294、1983年10月号、14～16ページ）。
- 3) 『FA化の進展と今後の課題——生産技術の中期展望——』機械振興協会経済研究所、1985年、75～76ページ。
- 4) 同上書、81ページ。
- 5) 同上書、37ページ。
- 6) ME機器の稼働率を上げるために問題となっている職務として、段取りは重要

な位置を占めている（図：4、表：2）。

第4図 ME機器の稼働率を向上させる上での問題職務（M.A.）



注) 伊藤実「マイクロエレクトロニクス化と生産技術・職場組織の変化」(雇用職業総合研究所紀要『雇用職業研究』NO.24, 1985) 4ページより。

表：2 導入機種別にみた職務遂行上の問題点の順位（M.A.）

	1位	2位	3位	4位	5位
NC・CNC工作機	段取り (38.3)	周辺設備や治具の改善 (36.4)	基本プログラムの開発 (29.5)	プログラムの修正・改善 (28.5)	トラブル・シューティング (27.0)
マシニングセンター	段取り (52.6)	周辺設備や治具の改善 (43.5)	基本プログラムの開発 (32.4)	トラブル・シューティング (29.2)	機器の修繕 (25.7)
FMS・DNC	トラブル・シューティング (39.5)	周辺設備や治具の改善 (36.8)	プログラムの修正・改善 (34.2)	基本プログラムの開発 (31.6)	段取り (22.4)
可変シーケンス・ロボット、プレイバック・ロボット	周辺設備や治具の改善 (47.5)	トラブル・シューティング (38.4)	プログラムの修正・改善 (29.9)	機器の修繕 (23.2)	段取り (23.2)
NCロボット、知能ロボット	トラブル・シューティング (55.9)	周辺設備や治具の改善 (41.9)	機器の修繕 (29.0)	段取り (29.0)	プログラムの修正・改善 (28.0)
インサートマシン、自動検査器	トラブル・シューティング (46.2)	機器の修繕 (32.9)	周辺設備や治具の改善 (30.6)	段取り (29.5)	プログラムの修正・改善 (28.9)

注) 図：1に同じ。

7) FMSラインを直接担当する作業者は、ラインに常時必要な要員と隣接職場の兼務者の間にローテーションしているばあいがあり、作業グループ・メンバーは可動・柔軟である（伊藤実「技術革新の進展と多層的職務委譲組織」, 法政大学

大原社会問題研究所編『労働の人間化——人間と仕事の調和をもとめて——』総合労働研究所，1986年，158ページ参照）。

- 8) 前掲『労働の人間化——人間と仕事の調和をもとめて——』，159～160ページ，162ページ。

なお，年功制については，企業間で考えに微妙な違いがあるが，基本的には変化しないと予想する企業が多い。それは職能資格制度の導入が，中高年層の年功志向と対立するからで，その対策として年功にある程度配慮した処遇が必要で，急激な制度変更はモラル維持のうえから好ましくないとみられている（『企業活力の維持とこれからの人事・労務管理』人事・労務管理研究会中間報告，労働法令協会，1985年，58～59ページ）。

## 5. 結びにかえて

——労・使対決点の拡がり——

F A化は，職場労使関係に大きく影響した。この影響は，マシン・マシン・システムと労働者集団との関係において，作業グループの柔軟性を促進することに根ざすものであった。作業グループの柔軟性は，柔軟な職務構造を実現するために職務ないし課業をベースにした職能資格制度<sup>1)</sup>を導入させることになった。しかし，こうした過程は，多能工化のもとで職務遂行能力の重視を年功制や終身雇用の慣行と矛盾させることになった。年功制については，職務再編の中で残存させようとする傾向が強いが，それは終身雇用とは相入れない。さらに，能率性を重視する作業組織の柔軟性の追求も，結局，過剰雇用を生み出すことになる。こうして，F A化は，経営と生産のフレキシビリティにもとづく「過剰雇用」の創出や職能資格制度の追求に起因する年功制，終身雇用の危機をもたらし，雇用が労使関係の一つの焦点となる。この焦点となるということの意味は，これまでの慣行が崩壊し始めるということだけを含意するわけではない。それは，こうした傾向のもとで，労働者側の主体的条件にとって，危機的環境が深まるということを含意している。

また，柔軟な職務構造の編成を人事管理の方式としてみると，そこには職務

中心、職能中心のそれぞれのアプローチによって幾つかの類型が認められる。第一次石油ショック以降の低成長経済下において、従業員の高齢化、高学歴化とともにロボット・ME化などの技術革新の進展があった。それを理由に、年功制中心の人事制度が見直されてきた。こうして職能資格制度、専門職制度の導入が進められてきた。とくに、従業員一人ひとりの能力を的確・公正に把握し、その能力に合った職務を与え、職務遂行能力（職能）の発展段階に見合う職能資格等級を基準にした賃金・処遇、配置・異動・昇進・昇格、人事考課、教育訓練・能力開発などの制度を有機的に統合し、円滑に機能することが期待されている。この職能資格制度は、人事トータルシステムの中核とされている。さらに、このシステムは、低成長経済下の企業経営に合致した柔軟な効率的人事制度であるとされている。<sup>2)</sup>しかし、職能資格制度を中核とする人事トータルシステムの導入・普及が問題にされるようになったのは、柔軟な職務構造への移行が、年功制を揺るがして職場秩序を弛緩させたことに対処するためと、これまで成行きのままに実施してきた人事的対処を系統的な管理としてシステム化する必要が生じたからである。さらに職能資格制度のもとでは、それにマッチした職能給の導入・普及が進んでいる。しかし、トータルシステムとしての合理性も、職務遂行能力の評価が的確かつ公正でなければ、すでにその前提において否定されることと同じである。そればかりではない。ジョブ・ローテーション、職務拡大のなかで、職能の的確・公正な評価がなされねばならないという困難がある。さらに職務、ばあいによっては課業をベースにした職務再編成と労働者の配置・再配置との関連のなかで、その評価の困難さが増加する。職種・職務に付帯するものと労働者が所持していた技能・熟練とは、それなりに客観的に評価されるべき基盤をもっていた。なぜなら、そのようなものとして技能・熟練が経営からの独立性を保ちえていたからである。したがって、職種・職務の賃金（率）は、労使の契約条件として取りあつかわれることを可能にしていた。そこに労働者の主体形成のより拠の一つがあった。柔軟な職務構造では、職務遂行能力の評価にもとづく賃金が設計され、賃金（率）の交渉は職能評価という廻り道をたどらねばならず、労働者の技能・熟練は、人事・処

遇制度に埋没する恐れがある。そして、柔軟な職務構造のための職能資格制度は、つまるところ能力主義的賃金管理にいたる経過的措置であって、年功制の再編に至るプロセスにほかならない。

以上見てきたように、従業員の高齢化、高学歴化、ME化を理由に進められる労働力の流動化による雇用不安と能力主義的賃金制度とは、労働者の技能・熟練が人事制度に埋没する恐れと根元を同じくするものである。したがって、人事・処遇制度をそのままにして、労働組合の職場における存在理由はないといわねばなるまい。なぜなら、その放置は、主体形成の放棄につながるからである。

さらに、経営と生産のフレキシビリティが、職務再編成を媒介にして作業グループの弾力性・柔軟性を結果するとき、このフレキシビリティは、「労働市場の柔軟性」を要請することになる。この「労働市場の柔軟性」は、賃金、労働時間、雇用、女子労働者保護など広範囲にわたって制度を弾力化することを意味する。しかも、この制度の弾力化が、労使交渉の制限とくに職場労使関係の「制度化」で実現されようとする局面では、集団的労働関係と個別的労働関係が労働者権利の維持・拡張の視点で相互補完性を全うするように努力することが必要となる。<sup>3)</sup>たとえば、労働時間制における短縮と弾力化が同時に提起されることにたいし、労働基準の改善の実効性を否定するような弾力化には反対する時間短縮の態度が制度要求とともに職場の交渉においても必要である。

職場における労使の対決点は、今日の状況のもとではこのように職場はもとより企業の外に拡がりをもたざるをえない。パートタイマー、派遣労働者を含めた職場労使関係についても、基本的には同じである。つまりそこでは、労働関係の構造化が基準の稀釈化ないし曖昧化を進展させることにたいし、基準の公正を要求することが加わるだけである。また、これらの労働者の賃金では、産業別最低賃金の廃止につながる現行最低賃金制度の「改革」のもとで、地域包括最低賃金<sup>4)</sup>が実質的にそれらの賃金を決定するようになるだろう。そのことによって、企業内に封じ込め、人事・処遇制度のなかに包摂したはずの賃金決定が、皮肉にも最も下位の賃金労働者、雇用不安定な労働者において、企業外



の地域レベルに広がっていくことになる。その意味で、最低賃金制は、今日の状況のもとであらためて重要な労資対決点になろうとしている。そしてまた、資本によって職場で否定されたはずの労働者の主体形成の条件が、仮りにそうであっても、企業の外で再生することになるのである。労資の対決点の企業内外の拡がりには、資本家的管理によって階級的対立が克服しえないことを示しているのである。

- 1) 前掲『労働の人間化——人間と仕事の調和をもとめて——』, 122～123ページ。
- 2) 日本経営者団体連盟事務局『賃金交渉の手引き』昭和60年版, 88～89ページ。
- 3) 拙稿「労働市場の『柔軟性』と労使関係の『制度化』」（『労働法律旬報』1159・1160合併号, 労働法律旬報社, 1987年1月, 所収）参照。
- 4) 労働基準の構造化は、労働関係概念の構造化, すなわち集団的と個別的の労働関係, 雇用と指示命令の関係を構造化することによってのみ把握できる実態を生じている。それゆえに、労働関係のこれらの構造的復元が労働者にとっては重要な課題となる。

なお、家内労働関係について、あるいは公務員のばあいは、これとは別の意味の構造化である。