



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	現下における自動車企業の職場構造と労働者生活：A自工M製作所における事例研究：A自動車工業株式会社 ならびにM自動車製作所の概要
Author(s)	小林, 甫
Citation	『調査と社会理論』・研究報告, 11, 1-30
Issue Date	1987
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/22582
Type	departmental bulletin paper
File Information	11_P1-30.pdf



A自動車工業株式会社ならびにM自動車製作所の概要

小 林 甫

小序	1
I. 自動車業界の中のA社	2
II. A社の中のM自動車製作所	4
III. 同盟A社労組と労使協議制度	10
IV. 事業所労使協議制度と労組M支部	17
V. M自動車製作所におけるQC活動	21
VI. A社活性化提案とM製作所運動	25

本報告書に収録した以下の5論文は、「現下における自動車企業の職場構造と労働者生活」という総合タイトルのもと、いずれもA自動車工業株式会社M自動車製作所において行った一連の調査に基づくものである。

第1論文(藤井史朗)は、M製作所における生産展開と、そこでの主要な労働=協業形態の変容過程、ならびにかかる労働=協業形態の差異の意味するものについて、分析した。第2論文(浅川和幸)では、とりわけ商用車の最終組立ラインの1職場を対象に、ライン諸工程の作業編成を規定する諸原理の解明と、そうしたもとでのライン労働者の独特な「ジョブ・コントロール」を扱う。第3・第4論文(小林甫)は、第2論文と同一の対象における職場社会の構造を、フォーマルな構造、インフォーマルな関係にまで下りて、そこでの対抗と協調の姿をとりおさえる。また、自からの労働と生活を支える労働者の価値規範の問題を、第2、第3論文の上に立って追及する。第5論文(中江好男)は、M製作所の青年労働者の中から173名を取り出し、職場における労働生活を土台においた、彼らの価値規範の構造と変容の方向性について分析したものである。

これらの諸論文の全体を通して、私たちはA自工M製作所の本工労働者層の「主体的状態」分析、すなわち彼らの労働のあり方、彼らが作り上げている職場社会ならびに労働組合の構造、それらを貫ぬく職場規範と生活規範の諸姿態、そういったものの個別具体的な把握を試みたいと意図した。その試み自体は、地域労働市場の中で相対的高賃金を得て、“安定している”大企業労働者像を描くことになるが、他方でM製作所の重層的な下請企業群の企業と労働者生活については、布施鉄治・浅野慎一・小内純子・土田俊幸の諸論稿が用意されている。比較検討を行っていただければ幸いである。

本稿では以下、全体の行論展開に必要なかぎり、A自動車工業株式会社ならびにM自動車製作所の概要を、あらかじめ提示しておきたい。すなわち、次の各項目の検討を行

うこととする。(1)自動車業界の中の A 社, (2)A 社の中の M 自動車製作所, (3)同盟 A 社
 労組と労使協議制度, (4)事業所労使協議制度と労組 M 支部, (5)M 自動車製作所における
 QC 活動, (6)A 社活性化提案と M 製作所運動, についてである。

I. 自動車業界の中の A 社

A 自動車工業株式会社は『定款』において次の諸事業を「目的」としている企業である。
 すなわち,

- (1) 自動車及びその構成部品（産業用に使用される自動車用エンジン及び燃料噴射ポン
 プを含む）、交換部品並びに付属品の開発、設計、製造、組立、売買、輸出入その他の
 取引業。
- (2) 農業機械、産業用のエンジン（自動車用エンジン及び産業用に使用される自動車用
 エンジンを除く）等及びその構成部品、交換部品並びに付属品の開発、設計、製造、組
 立等に関する M 重工業株式会社の下請及びその M 重工業株式会社に対する販売。
- (3) 中古自動車及びその構造部品並びに交換部品及び付属品の売買。
- (4) 自動車用燃料及び油脂並びに計量器等の販売。
- (5) 損害保険及び自動車損害賠償保障法に基づく保険の代理業。
- (6) 前各号に付帯関連する事業。

である。もっとも、表 1 にみるごとく、売上高に占める生産品目の比率では、(1)の事業が
 92%程度、(2)の事業が 8%程度を占め、(3)(4)(5)はわずかでしかない。しかし、(2)の事業が
 多いことは、業界トップのトヨタ自動車、2 位の日産自動車と異っており、3 位グループ
 を構成する H 社、M 社と同様である。

表 1 売上高に占める生産品目の比率(1984年)

		乗 用 車	ト ラ ッ ク ス	補 助 部 品 等 エ ン ジ ン	K D セ ット	二 輪 車	そ の 他	備 考	売 上 高 (100万円)
ト ヨ タ ・ グ ル ー プ	トヨタ自動車	57	18	24	1	—	0	その他に日野生産車種の取次、住宅を含む	5,472,681
	ダイハツ工業	87	—	13	—	—	—		469,950
	日野自動車	36	47	17	—	—	—		392,688
	(合 計)	(58)	(19)	(22)	(1)	(—)	(0)		(6,335,319)
日 産 ・ グ ル ー プ	日産自動車	68	17	12	2	—	1	その他に繊維機械、宇宙航空を含む その他に機械、車両、航空機を含む	3,460,124
	富士重工業	85	4	—	—	—	11		602,735
	日産ディーゼル	21	52	27	—	—	—		238,582
	(合 計)	(62)	(18)	(11)	(1)	(—)	(2)		(4,301,441)
H	社	62	—	—	—	21	17	その他に汎用製品を含む	1,846,028
M	社	56	18	13	4	—	9	その他に削岩機、工作機械を含む	1,431,815
A	社	46	36	7	—	—	11	その他に農業機械、産業用エンジンを含む	1,173,631
鈴木自動車		61	—	15	—	24	—		524,259
いすゞ自動車		14	59	29	—	—	—		769,071

(資料：日本経済新聞社『会社名鑑』『会社総鑑』各1986年版より)

事業(1)の中では、自動車が含まれて87%、エンジン・補助部品等が5%（エンジンのみ）であるが、その自動車生産の国内市場における車種別台数シェア（1983年）をみると、表2のごとくである。A社は、トヨタ自動車や日産自動車など、同業の他メーカーと違って、全車種の生産を行っているところに1つの特徴があり、図抜けた車種部分を持ってはいない。そうした中では、大型バス（28.2%のシェア）が同車種で第2位、小型トラック（11.0%）が第3位を占めている。A社は、乗用車よりも商用車部門が健闘しているのであって、

表2 自動車国内市場における車種別台数シェア(1983年)

		普通乗用車	小型乗用車	軽乗用車	普通トラック	小型トラック	軽トラック	大型バス	小型バス	全自動車シェア
トヨタ・グループ	トヨタ自動車	50.2	33.1		40.3	28.5			47.9	29.4
	ダイハツ工業		2.1	22.9	1.1	3.7	22.1		3.1	4.8
	日野自動車				5.7			30.9	1.4	0.5
合計		50.2	35.2	22.9	47.1	32.2	22.1	30.9	52.4	34.7
日産・グループ	日産自動車	46.1	25.7		18.6	24.3			28.1	22.5
	富士重工業		2.9	23.3		5.9	15.6			4.8
	日産ディーゼル				3.7			17.0		0.0
合計		46.1	28.6	23.3	22.3	30.2	15.6	17.0	28.1	27.3
H社			13.4			0.5	12.9			9.2
M社			12.9		10.3	10.2	4.2		4.9	10.4
A社		3.7	7.2	13.1	8.9	11.0	14.3	28.2	8.8	8.7
鈴木自動車			1.0	40.7		5.9	31.0			5.8
いすゞ自動車			1.7		11.4	9.9		23.9	5.8	3.6
対自動車産業全体構成比		4.4	57.5	1.9	7.8	16.7	11.2	0.0	0.4	100.0

(注) 車種区分の基準は、普通乗用車—シリンダー容積2001cc以上、小型乗用車—551～2000cc、軽乗用車—550cc以下（トラックの普通・小型・軽の区分も同じ）、また大型バス—定員30人以上、小型バス—29人以下。

(出所) 日産自動車(株)編集『自動車産業ハンドブック』（紀伊国屋書店発行）1986年、より作成。

表3 メーカー別のシェアの変化(含軽四輪)

	トヨタ自動車			日産自動車			M社			H社			A社		
	乗用車	商用車	(合計)	乗用車	商用車	(合計)	乗用車	商用車	(合計)	乗用車	商用車	(合計)	乗用車	商用車	(合計)
1960	28.6	40.6	(36.0)	35.4	25.5	(29.3)	12.7	8.5	(10.1)	—	—	—	2.5	6.0	(4.7)
65	36.0	21.2	(26.5)	22.7	13.9	(17.0)	14.0	18.8	(17.1)	0.8	3.8	(2.7)	8.0	11.4	(10.2)
70	29.8	23.4	(27.1)	24.8	19.7	(22.7)	6.5	10.6	(8.2)	10.7	6.4	(8.9)	9.0	11.5	(10.0)
75	39.1	23.8	(33.5)	31.4	20.2	(27.3)	6.4	9.1	(7.4)	5.9	5.5	(5.8)	6.2	11.3	(8.1)
80	37.3	19.9	(29.8)	29.0	15.7	(23.3)	6.9	9.0	(7.8)	5.9	4.8	(5.4)	8.8	12.8	(10.5)
81	38.3	17.5	(29.1)	28.1	14.5	(22.1)	7.7	7.3	(7.5)	6.5	6.6	(6.5)	8.2	12.4	(10.1)
82	38.6	15.7	(29.0)	27.1	12.9	(21.1)	8.1	6.6	(7.5)	7.9	6.8	(7.4)	7.4	13.0	(9.8)
83	39.8	15.6	(29.7)	26.6	11.9	(20.4)	7.8	6.7	(7.4)	7.8	7.1	(7.5)	6.0	13.1	(9.0)
84	41.2	14.9	(29.9)	26.0	11.5	(19.8)	7.0	6.7	(6.8)	8.0	6.3	(7.2)	6.4	14.2	(9.8)
85	42.6	14.7	(30.3)	25.2	10.8	(18.8)	6.1	6.4	(6.2)	9.6	6.4	(8.2)	5.4	14.4	(9.4)

(竹内敏雄『自動車販売』日本経済新聞社、1986年、pp224-5、より作成)

表3のように乗用車・商用車（軽四輪を含む）のシェアの変化をみると、乗用車では1982年以来5位に下がったが、商用車は逆に2位となり、1985年には1位のトヨタとのシェア差0.3%（台数にして8000台）差にまで追いついてきている。

II. A社の中のM自動車製作所

A社の会社組織図は、図1（1984年）のごとくで、図2は1970年の姿である。つまり、1970年における1本部2事業部制が1974年の本部制導入（5本部制）を経て、1984年には8本部4製作所制になっているが、生産工場に着目すると、1970年の5工場（川崎、丸子：名古屋大江：京都：M）から、84年には8工場へと増大した。これは75年の東京自動車製作所中津工場、77年の名古屋自動車製作所岡崎工場、79年の京都製作所滋賀工場の新設による。

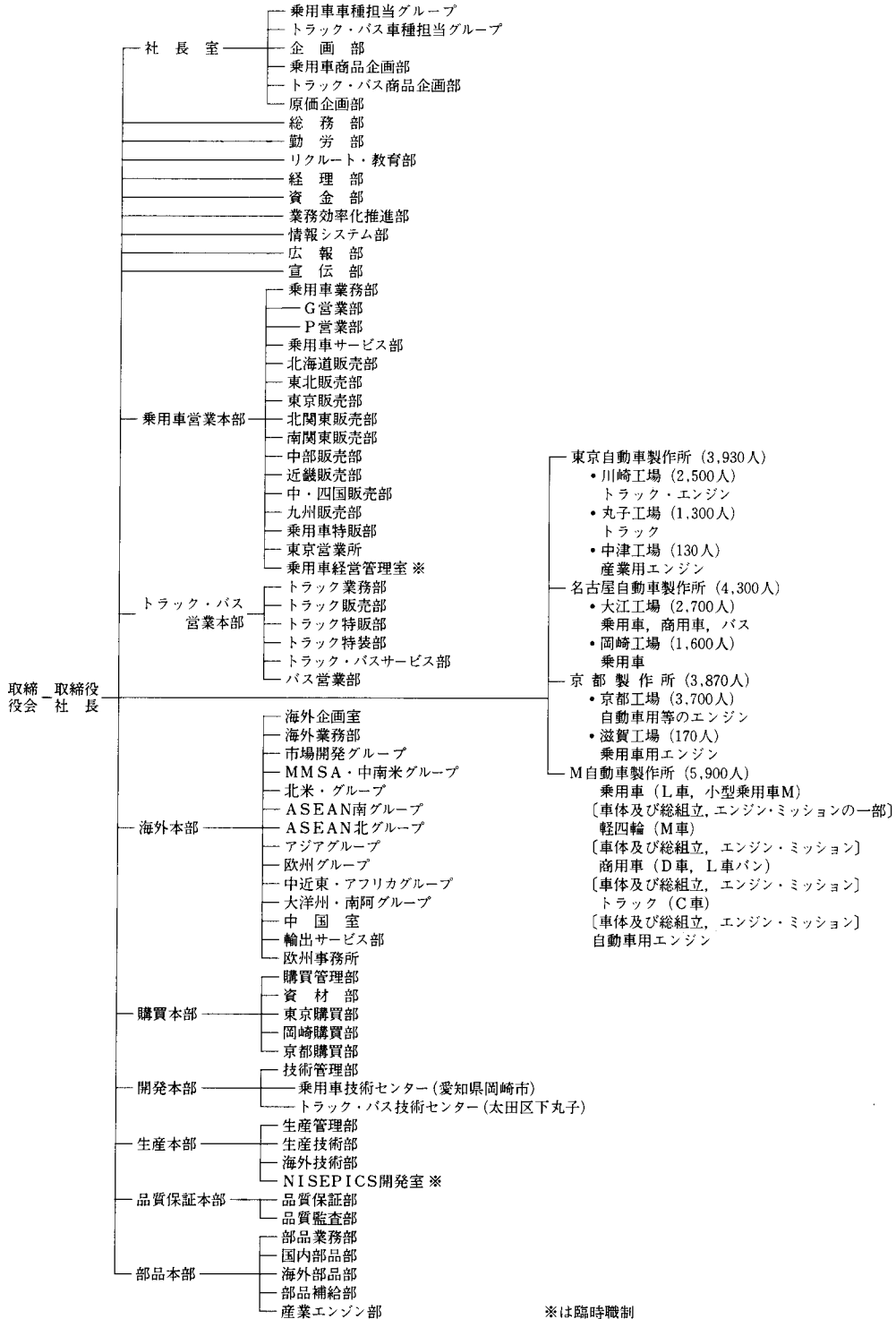
名古屋製作所はA社の工場群の中で最も古く、戦前は航空機生産の拠点で、戦後は三輪トラック、四輪トラックについて、1960年より乗用車生産を開始した。生産量の増大に対処するため、1968年末より岡崎の地へ治工具・板金工場を移転させ、69年には設計・研究部門の乗用車技術センターも岡崎に新設され、A社の乗用車生産の中核になっている。滋賀工場を含む京都製作所では、自動車の組立は行っていない、乗用車用・産業用・農業用のエンジンの生産のみで、かつ全体の1割強に当たる400人は乗用車技術センターに所属し、自動車エンジンの開発に従事している。滋賀工場は、京都と岡崎の間の地に設置されたという。東京自動車製作所は戦前からバス、トラックを生産してきた。主力の川崎工場と丸子工場は多摩川をはさんで向いあっており、丸子にはトラック・バス技術センターがある。川崎、丸子の両工場では各種のトラック、バス、特殊車輛、ディーゼルエンジンを生産しているが、東北A自動車部品株式会社（福島県二本松市）の設立とともに、1973年4月に鍛造部門が、また77年12月には鑄造の一部が、それぞれ移転した。この間、新設された神奈川県の内陸工業団地に立地の中津工場は、産業エンジンの専門工場である。

こうした3製作所7工場に対し、1製作所1工場であるM自動車製作所は、工場単位でも、また製作所単位で見ても、従業員数が1番大きい。そこでは、乗用車、軽四輪、商用車、トラック、自動車用エンジンと、バス等を除く多方面での生産活動を行っている。すなわち、乗用車ではL車、および小型乗用車のM車の、それぞれ車体及び総組立、エンジン・ミッションの一部（他の一部は京都製作所からの移送）、軽四輪のM車の車体及び総組立、エンジン・ミッション、商用車D車、L車バンの車体及び総組立、エンジン・ミッション、トラックC車の車体及び総組立、エンジン・ミッション、そして自動車用エンジンの生産である。

A社M製作所はA社の主力をなしているのであるが、その生産上の歴史を簡単に述べておこう（詳しくは藤井論文においての、その行論の展開に合わせの論述を参照されたい）。図3はM製作所における自動車生産台数および従業員数の推移を見たものであるが、M製作所の前身は、太平洋戦争中に名古屋航空機製作所の分身として設立された、M航空機製作所である。戦後、平和産業への転身を占領軍より迫られた結果、1946年以来、小型三輪トラックの生産を開始した。1952年には作業班制度の変更（従来の班長たる技師をラ

図1 A社の組織図(1984年)

(本社・東京都)



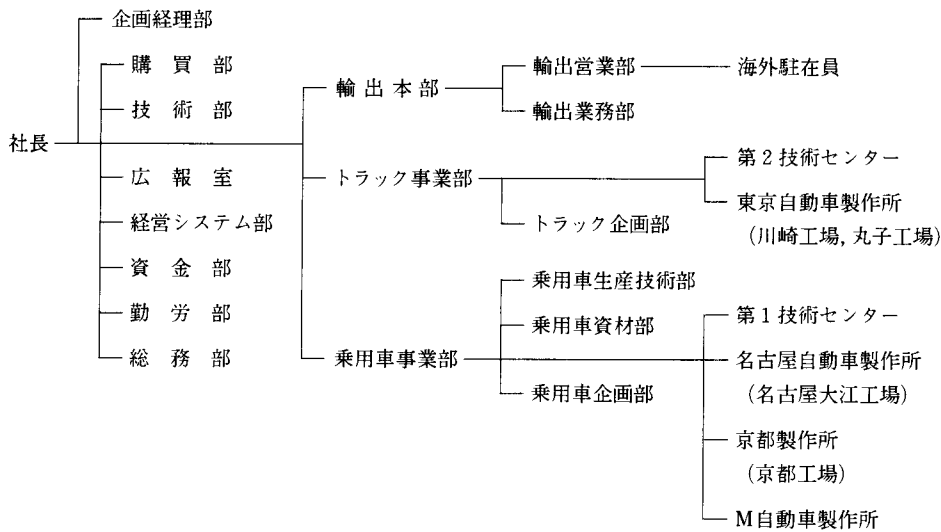


図2 A社の組織図(1970年)

インから抜いてスタッフとし、班長には有能な工員を選定), 53年に至って戦後初の新工場の完成に伴い、ベルト・コンベア・システムによる総組立を実現した。ついで1959年、貿易の自由化を前にして、「わが国で初めての本格的な中型トラック」⁽¹⁾として、3.5トン積四輪商用車を発売、翌60年には軽四輪乗用車を開発し乗用車生産へと進出している。この軽四輪は、「強制空冷2サイクル2気筒360ccエンジンで、高出力高性能、低コストなどM自のエンジン開発史において画期的なもの」と自負をもって語られ、「軽四輪ブームの到来と共に、M自はこの後10年間にわたって軽四輪中心の生産体制を敷くことになる」⁽²⁾と評価されたのである。

A社M製作所が、本格的な乗用車の生産に乗り出すのは、1965年のK車発売以後、とりわけ73年発売のL車のヒット(75年)以後のことである。表4に端的なように、50年代まではトラックが、60年代と70年代半ばまでは軽四輪が、M自の生産をリードしてきた。1967年には軽四は販売業界のトップになっている。

そうした「躍進」を支えた重要な柱として、67年のライン2直制実施(2支替制そのものは56年に工作課機械係から導入されていた)、そして69年の新現場管理組織としての作業長制度の導入(従来の班長を作業長とし、班長代行は作業班の職務遂行上必要な者のみ副作業長にする。作業長は現場の第一線監督者として、配下従業員を指導監督して生産・品質維持、原価の低減をはかるとともに、人事考課の第1次考課者となる)、同69年の新従業員制度の発足、が存していたと思われる。新従業員制度の「思想とルール」は、①職員・工員の格差をなくし、資格制度とかかわって登場した社員制度、②仕事の調査を正しく行う職務分析・評価、③仕事に合わせて行う配置、採用、④仕事に結びつけて行なう教育、⑤成績や能力を正しく評価するための人事考課、⑥その結果にもとづいて行う昇給、昇進、⑦社員制度に合わせて統一された賃金体系(図4参照)と労働諸条件、であると『M新聞』205号(69.11)は指摘している。大きな改革ではあった。

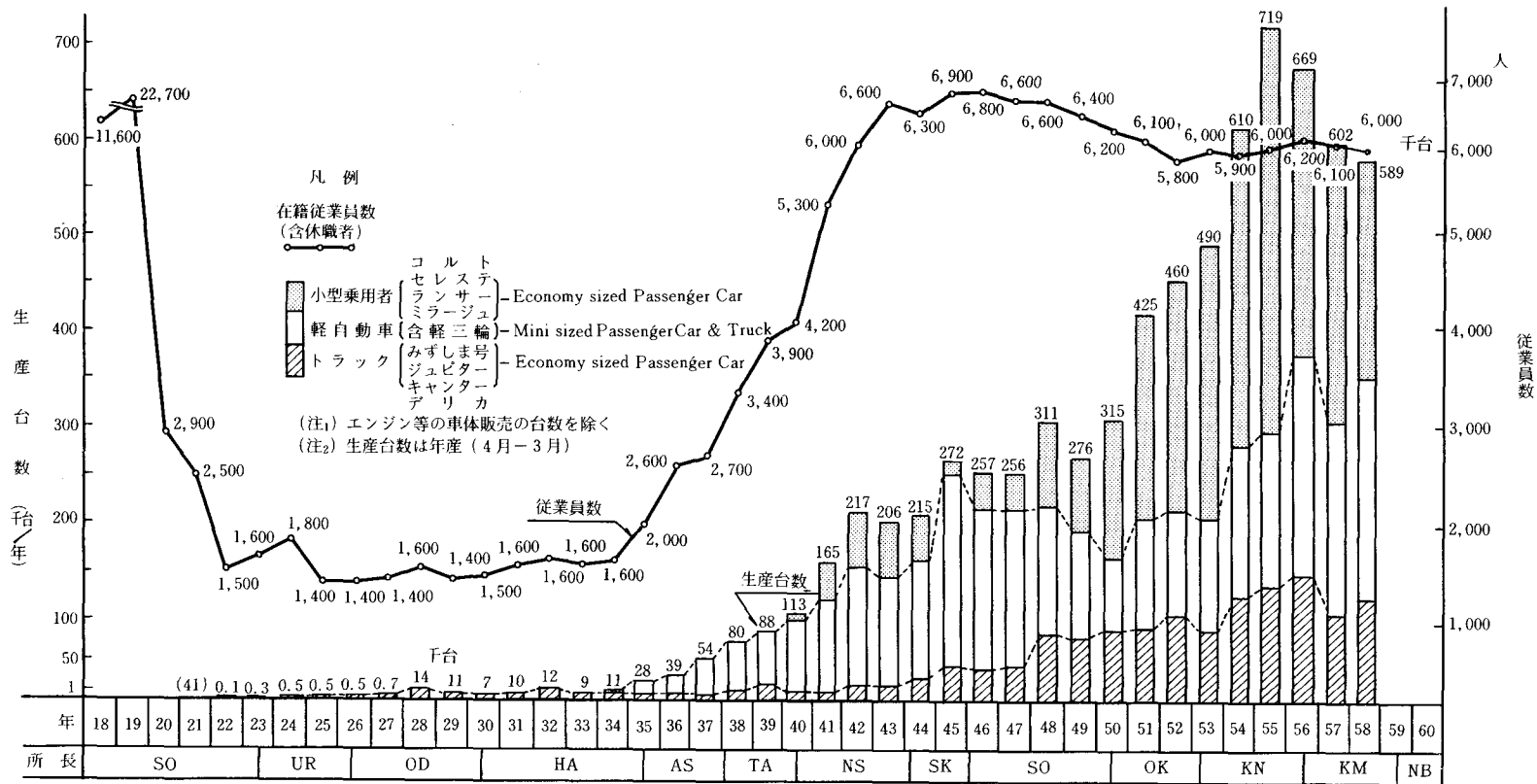


図3 M製作所における生産台数と従業員数の推移

表4 M製作所における生産車種の構成比の推移

年次	トラック	軽4輪	乗用車	年次	トラック	軽4輪	乗用車
1946	100 %	—	—	1965	10	80	10 %
47	100	—	—	66	5	65	30
48	100	—	—	67	10	60	30
49	100	—	—	68	10	60	30
50	100	—	—	69	15	60	25
51	100	—	—	70	15	80	5
52	100	—	—	71	15	70	15
53	100	—	—	72	15	70	15
54	100	—	—	73	25	45	30
55	100	—	—	74	25	45	30
56	100	—	—	75	25	25	50
57	100	—	—	76	20	30	50
58	100	—	—	77	20	25	55
59	75	25 %	—	78	15	25	60
60	35	65	—	79	20	25	55
61	30	70	—	80	15	25	60
62	15	85	—	81	20	35	45
63	20	80	—	82	15	35	50
64	25	75	—	83	20	40	40

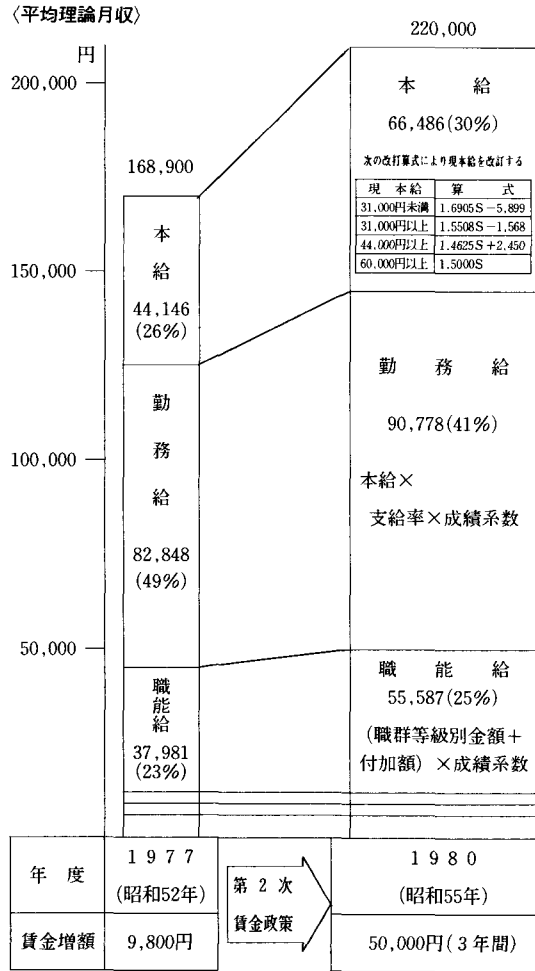
(図3より試算)

そして、75年以後、乗用車の生産が5割を越すようになり、80年には生産台数で最高、比率でも6割となって、ピークを画した。しかしその間、商用車も健闘していたのであって、1963年の小型四輪トラック（2トン積、南アフリカ等でもノックダウン生産）や、65年の中型四輪トラック（前出）のキャブ・オーバー・タイプの発売を経て、1968年に至る。この年、一方で、58年にA社川崎工場で開発され67年にM製作所に生産移管されていたC車を、フル・モデル・チェンジして発売した。他方で、0.6トン積の「ハイセンスなコマーシャル・トラック」と銘うったD車を新規開発している。そうして、1970年にはD車バン（6人乗り）、またD車コーチ（9人乗り）が発売され、ワン・ボックス・カーのブームを切り開いて行ったのである（その後、C車は1978年に、D車シリーズは79年に、フルモデルチェンジを行った。）

しかしながら、M製作所の生産台数は1980年をピークに下降してきた。対米輸出の自己規制、それに伴う国内競争の激化の中で、乗用車生産が低下してきたことが、その主要な要因である。しかし、トラックは堅調で、軽四輪は生産台数を伸ばしているのであり、M製作所の自動車生産は、乗用車、軽四輪、商用車の3本柱によって支えられていると見てよい。1983年には、それまでの乗用車、軽自動車、トラックの車種区分を、「乗用車」と「商用車」の2区分に統一し、軽自動車組立課を「商用車第1組立課」、トラック組立課を「商用車第2組立課」とし、商用車への対応を図った。

1984年現在の、M自動車製作所のレイアウトは図5のごとくである。職制一覧表は、

図4 第2次賃金政策月例賃金の具体的目標設定
(A 自工労組10年史より)



(昇給予算額)

職群等級	予算基準額	最高	最低	
技能	1	1,400	1,550	1,300
	2	1,700	1,900	1,450
	3	1,900	2,100	1,650
	4	2,100	2,350	1,850
	5	2,300	2,600	2,050
監督	1	2,600	2,900	2,350
	2	3,050	3,550	2,650
専技	1	1,600	1,850	1,400
	2	2,250	2,700	1,750
	3	2,750	3,250	1,850
	4	3,050	3,650	2,500
	5	3,450	3,950	2,800
管理(特等)	1	3,900	4,500	3,250
	2	4,400	5,100	3,600
特務	1	1,400	1,550	1,300
	2	1,900	2,250	1,600
	3	2,250	2,650	1,750
	4	2,600	3,050	2,100
	5	3,050	3,400	2,550

(職群等級別金額および付加額)

職群等級	金額			
	本俸	付加額	合計	
技能	1	27,800	—	27,800
	2	34,100	2,400	36,500
	3	42,000	2,400	44,400
	4	50,400	2,400	52,800
	5	58,800	2,400	61,200
監督	1	67,200	2,400	69,600
	2	75,700	2,700	78,400
専技	1	34,100	2,400	36,500
	2	43,800	2,400	46,200
	3	56,700	2,400	59,100
	4	69,700	2,400	72,100
	5	82,700	3,000	85,700
管理	1	95,700	—	95,700
	2	127,800	2,000	129,800
特務	1	40,300	2,400	42,700
	2	52,800	2,400	55,200
	3	65,500	2,400	67,900
	4	78,300	3,000	81,300
	5	90,000	3,000	93,000

職責手当

監督1級	3,500
監督2級	7,000
管理1級	11,000

直接員手当

直接員	4,000
準直接員	2,000

有扶手当 6,000円

- 本給**
- ① 現行本給を本給段階別に改訂し、新平均本給の大きさを現行の平均本給の約1.5倍にします。
 - ② 本給改訂に伴い、次の考え方を基本に、本給傾向値の修正を行います。
 - ① 中ダラムは正を行います。
 - ② 若年層については、初任月取との関連も考慮し、若干倍差を強めます。
 - ③ 高年層については、現行の上下倍率を維持します。
 - ③ 本給改訂に伴い、次の点を留意し、昇給予算額の改正を行います。
 - ① 各人の本給は長年の昇給の積みかさねであり、急激な変化をさけます。
 - ② 職群間のバランスを是正していきます。
 - ③ 現行の賃金体系における定期昇給による月取増を目安に昇給予算額を策定します。
- 勤務給**
- ① 従来と同様、本給を補完する第2本給的な性格をもつものとし、併せ個別賃金の格差調整機能をもたせるとします。
 - ② 算式は次のとおりとします。
本給×支給率×成績係数 (現行の調整係数は廃止します)
- 職能給**
- ① 同一労働同一賃金の原則に対応する賃金項目として性格付けを行い、理論月取に占めるウエイトは約25%を目途とします。
 - ② 算式については次のとおりとします。
(職群等級別金額+付加額)×成績係数
 - ③ 職群間バランスについては是正を行います。
 - ④ 等級間ギャップについては是正を行います。
 - ⑤ 付加額については、レンジ化することとします。
 - ① 現在の付加額を2段階とします。
 - ② 各職群の最上級および監督職群1級には、さらに1段階もうけ3段階とします。
- 職責手当**
- ① 具体的な手当額については、現行平均理論月取に占めるウエイトを維持することを前提に、改正を行っていきます。また、移行にあたっては留意面を考慮して、慎重に対処していきます。
- 直接員手当**
- ① 現場管理組織上の実態として、金額としては小さいものの、直接員・準直接員および間接員のバランスを維持する賃金項目は必要であると考えます。したがって、具体的な手当額については、職責手当の改正と同様の考え方によって対処することとします。
- 有扶手当**
- ① 今年とも、賃金増額配分の一項目としてとらえ、有扶者に対する配慮、さらには月取カーブの中ダラム傾向是正の手法として増額のこととします。改正にあたっては、増額源をみながら段階的に対処していきます。
- 基準外賃金**
- ① 時間外労働割増金については関連他業別の仲間とともに水準向上に努力します。
 - ② 特殊作業手当については、手当のたて方見直しも含め、水準向上に努力します。
 - ③ 特殊勤務手当およびその他手当についても、逐次改正を行います。
- 年間一時金**
- ① 年間一時金は、月例賃金と同様「重要な賃金」として性格付けを行い、年間一時金水準の基本を月例賃金の5ヶ月分におき、水準引き上げに努力します。
 - ② 要求形態については、当面「定額+月数」で取り組み、月数部分の比率を高めていく努力をします。
 - ③ 各個人への配分については、次の考え方を基本として要求策定時に具体的に検討することとします。
 - ① 上下倍率については、世間動向からして圧縮方向をとらざるを得ませんが、無理のないよう対処することとします。
 - ② 職群等級別配分係数については、職群間・等級間のバランスを是正をはかることとします。
 - ③ 本給段階別配分係数については、逐次圧縮をはかることとします。
 - ④ 勤続給については、当面現行の額を固定することとします。
- 退職金**
- ① 退職後の生活費の総額から厚生年金分を差し引いた金額を退職金の水準とする考え方を基本におき、会社都合退職金の水準引き上げに努力します。
 - ② 技能・監督職群55年・勤続30年を要求基準としていくよう努力します。
 - ③ 退職金算式はつぎのとおりとします。
会社都合退職金=退職時の本給×勤続年数別会社都合支給係数
自己都合退職金=退職時の本給×勤続年数別自己都合支給係数
 - ④ 退職年金制度について研究し、なんらかの制度導入をはかるべく努力します。
- 定年制度**
- ① 基本的には定年60歳をめざしていくこととします。
 - ② しかしながら、今日の諸情勢は今までの交渉時に比べさらに悪化しているといわざるを得ず、当面取り組み困難といわざるを得ません。状況を的確に判断する中で、慎重に対処していきます。

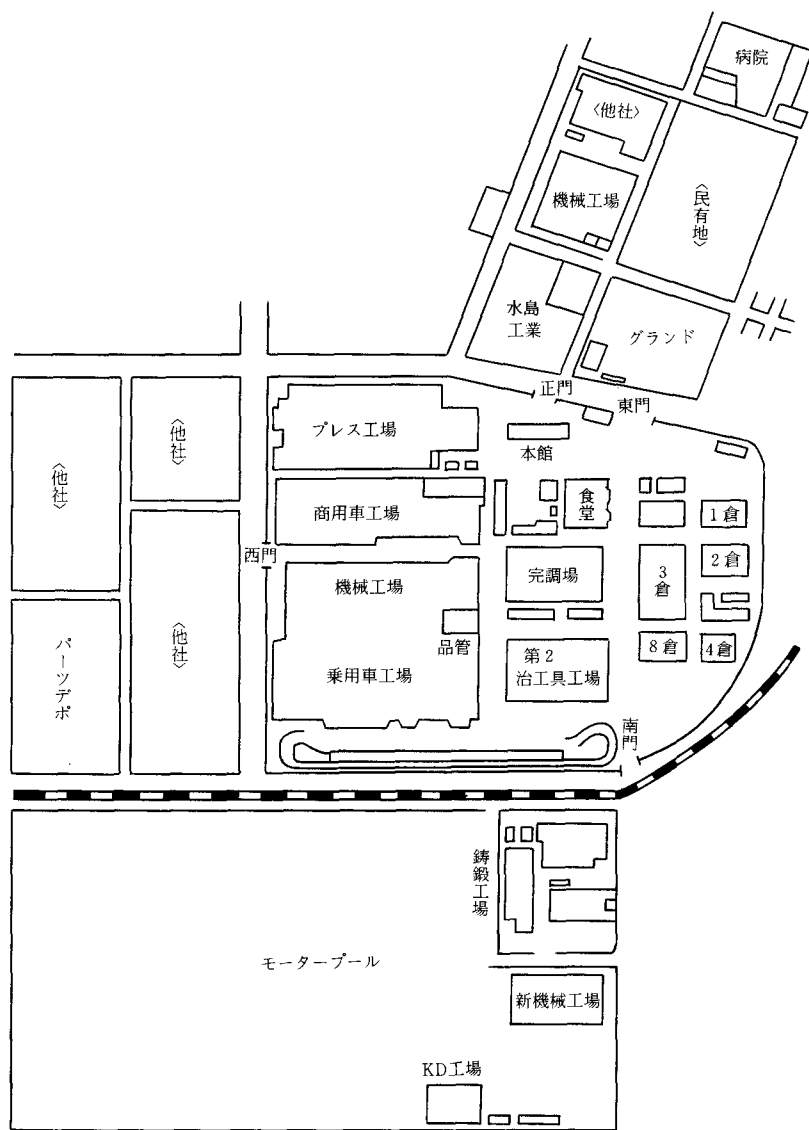


図5 M自動車製作所レイアウト

行論の都合で藤井論文中に後掲（p 41の表1-2）したので、見ていただきたい。M製作所従業員の年齢別・学歴別・男女別分布は、中江論文中に後掲した（p 300表1）。

Ⅲ. 同盟A社労組と労使協議制度

M製作所の労働組合は、1945年12月の東京製作所に次いで、1946年1月に結成され、同年2月結成の京都や名古屋などとともに、同年4月M重工労連結成の中核の1つとなった。しかし、M製作所労組は47年3月、全日本自動車産業労働組合（全自産労）結成準備会に加わり、48年には全自産労M製作所分会となった。それが、1950年のレッドパー

ジを経て、新 M 重工労連結成（52年）を契機に、全自脱退の声が強くなり、翌53年に脱退する。しかし、新 M 重工労連の総同盟一括加入には M 製作所労組をはじめとして抵抗があり、労連として同盟 M 重工労連を名のりえたのは、1955年のことである。以後、今日まで、M 重工労組および A 自工労組は、総同盟→全労会議→同盟会議→同盟の有力組合となっている。

現在、同盟 A 自工労組は、本社支部、東京自動車製作所支部、名古屋自動車製作所支部、京都製作所支部、M 自動車製作所支部の 5 支部を持ち、連合組織としては A 社自動車労連を A 自販労連、A 部品労協等と結成している。その A 社自動車労連を通して自動車総連、全民労協、IMF・JC、ICFTU に加入する。また同盟への加盟を通して ICFTU につながる。さらに協議組織としては、同盟造船重機労連 M 重工労組との同盟 M 協議会があり、名古屋、京都など同一敷地内ないし同一市内に併存する両労組支部間の連絡調整や、本社レベルでの賃金闘争時の意志統一を行っている（図 6 の A 自工労組の関係図参照）。

M 製作所支部もまた、1959年の県全労結成呼びかけ組合となって以来、県同盟結成（64年）、IMF・JC の中国地連結成（70年）、県民労協結成（72年）等々の、県レベルでの一連の組織化にさいして、中核的役割を果たしてきた。さらに、市レベルにおいても、地区労協結成（57年）や地区同盟結成（64～5年）の中心組合としての役割を担ってきたのであった。

さて、現在に至る A 社労組の基本的な考え方は、1970年に策定された、A 社労組「綱領」によって知ることができる。それは、次の 5 綱目からなるものである。

「1. われわれは、民主主義のもと、繁栄と社会正義を求め、労働権尊重の諸施策をかため、労働者の社会的地位と、国民生活向上のため、明るい福祉国家の実現を期す。

1. われわれは、外部からの支配介入を廃し、組合の自主的、民主的運営をはかるとともに個人の人格と自由を守り、人間性を尊重しつつ、健全で強固なる組織の拡大、発展を期す。

1. われわれは、明日への前進のため、友愛と正義を旗印に、強固な団結により、労働条件の維持、向上の実現を期す。

1. われわれ、われわれの生活向上が、産業の健全にして民主的発展にささえられていることを認識し、組合員の総意と知性を結集して経営の健全化をはかり日本産業の民主化と発展を期す。

1. われわれは、法治国家の一員として、議会制民主主義を尊重するとともに、議会政治を通じて、われわれの目的と合致する政党と任務を分担し、民主社会主義社会の実現を期す。」（A 社労組「私たちの労働組合」1983年、所収、傍点筆者）。

A 社労組はこうした「綱領」の上に立って、「労使協議制」にもとづく、「安定した労使関係」の樹立、すなわち「労使の関係が安定し、生産の能率が上って企業が繁栄すれば、労使双方とも利益になる」（同上 p 63）ことを強調するのである。「労働組合と使用者」との「約束」としての労働協約は、1967年調印の新協定がそれ以前の協定の抜本的改正であり、その後、1970年に部分改正を加えられ、今日に至っている。毎年更新の1983年版の『労働協約』を見ると、第 1 章の「総則」から第 12 章の「効力」までの間に、「組合活動」「勤務」「給与及び旅費」「安全衛生」「業務災害」「通勤災害」「福利厚生」「人事」「経営

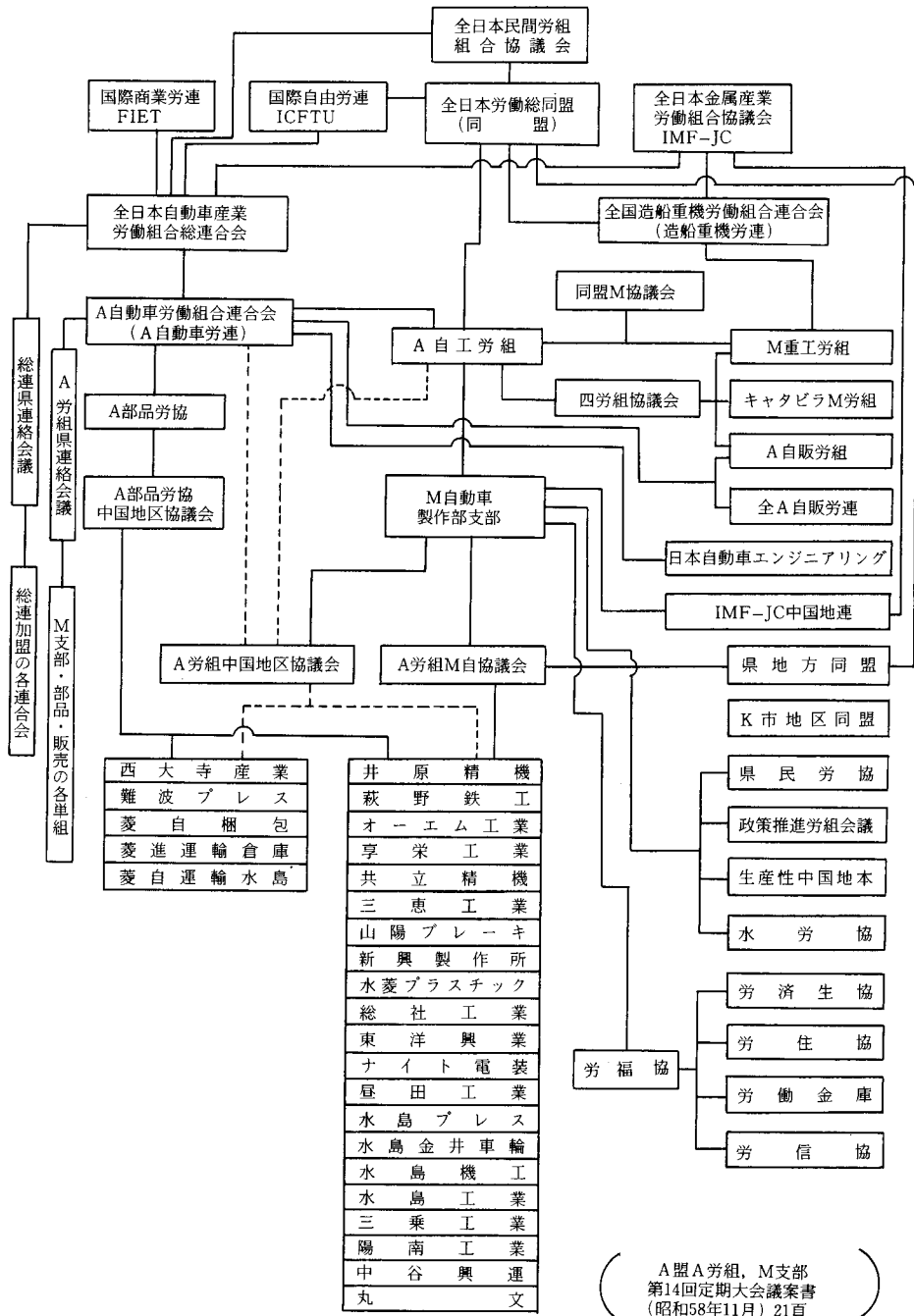


図6 A自工労組・M支部組織図

協議会」「紛争の処理」の、10の章がある。(『労働協約』をおぎなうものとして、全社レベルでは「社員就業規則」(第1章)：「社員応援派遣規則」(第3章)：「社員賃金規則」「社員昇給規則」「社員退職金規則」「社員旅費規則」(第4章)：「社員慶弔規則」「罹災見舞金取扱」「社員一般賃金規則」「社員教育賃金規則」「社員財形住宅賃金規則」「社員普通預金規則」「社員住宅財形貯蓄規則」「通勤交通費補助取扱」「育英扶助年金取扱」(第8章)：「社員職群等級規則」「社員休職派遣規則」「社員発明規則」「社員表彰規則」「社員永年勤続表彰規則」(第9章)があり、また労働者災害補償保険法等の法律による規定は、当然の前提になっている)。

こうした『労働協約』の中では、会社と労働組合との間に、各種のレベルにおいて労使協議制が設けられていることが重要であるが、それを検討する前に、会社の人事政策におけるサンクションとしての「懲戒」を見ておこう。それは、「けん責」、「減給」、「出勤停止」、および「懲戒解雇」から成るものだが、「けん責」(労働協約第86条)と「懲戒解雇」(第87条)のそれぞれに値する行為は、次のごときものである。

(けん責)

第86条 会社は、組合員が次の各号のいずれかに該当する場合は、けん責に処する。

ただし、情状によっては、減給又は出勤停止に処することがある。

- (1) 正当な理由なしに無断欠勤したとき
- (2) 業務に不熱心なとき、又は勤務状態が不良なとき
- (3) 正当な理由なしに労働時間中にみだり職場を離れたとき
- (4) 勤怠手続き、その他の届け出をいつわったとき、又はこれにより不正行為をしたとき
- (5) 事務所の許可なく、事業所内または施設(社宅および寮の私室を除く)で集会、演説、放送、各種印刷物の掲示・貼付・配布、署名運動、募金その他これらに類する行為をしたとき
- (6) 私品を修理、製造し、又は他人に修理、製造させたとき
- (7) 事業所内又は施設で火気の取り扱いを粗略にし、又はみだりにたき火をしたとき
- (8) 過失に建造物、設備、機械、工作物、材料、その他会社の金品を損壊又は紛失したとき
- (9) 機密保持のため、会社が定める規則により、指定された立入禁止の場所に、許可なく入ったとき
- (10) 災害予防及び保健衛生に関する規定、又は指示に違反したとき
- (11) 事業所内で賭博、物品の売買、その他これらに類する行為をしたとき
- (12) 不正行為により社員としての体面を汚したとき
- (13) 所属社員に対する指導監督不行き届きのとき
- (14) その他、この協約及び社員就業規則、その他諸規則によって遵守すべき事項に違反し、又は前各号に準ずる程度の不都合な行為があったとき

(懲戒解雇)

第87条 会社は、組合員が次の各号のいずれかに該当する場合は、懲戒解雇に処する。

ただし、情状酌量の余地があると認められるときは、出勤停止または減給にとどめることがある。

- (1) 正当な理由なしに無断欠勤連続14日以上に及んだとき

- (2) 出勤常ならず，又は業務に著しく不熱心なとき
- (3) 重要な経歴をいつわり，その他詐術を用いて採用されたとき
- (4) 許可を得ないで他に雇用され，又は他会社の役員に就任したとき
- (5) 正当な理由なしに業務命令若しくは上長の指示に反抗し，又は職場の秩序を乱したとき
- (6) 他人に暴行脅迫を加え，又はその業務を妨げたとき
- (7) 会社の金品を許可なく持ち出し，又は窃取若しくは横領したとき，あるいはこれらの行為をしようとしたとき
- (8) 会社の事業に関する虚偽の報道，その他会社の信用を傷つけまたは会社の名誉を毀損する行為をしたとき
- (9) 事業上の秘密をもらし，又は図面その他を持ち出したとき若しくは持ち出そうとしたとき
- (10) 私益のため，職務に関し社外より金品その他の利益を受け，又は職務を利用し社外に金品その他の利益を与えたとき
- (11) 故意又は重大な過失により，建造物，設備，機械，工作物材料，その他会社の金品を損壊若しくは紛失し，又は会社に著しい損害を与えたとき
- (12) 他人の名誉を毀損したとき
- (13) 刑罰法規に定める違法な行為を犯したとき
- (14) 数回懲戒を受けたにもかかわらず，なお改しゅんの見込みがないとき
- (15) その他，前各号に準ずる程度の特に不都合な行為があったとき

さて，労使協議制度の中核に据えられているのは，『労働協約』第10章の「経営協議会」である。経営協議会の種類としては，中央経営協議会（中経協：会社側委員は役員及び本社部長・課長の中から会社が任命した者。必要ある場合には事業所代表を加える。組合側委員は三役，中央執行委員及び各支部代表各1名），中央労務委員会（中労委：会社側委員は中経協と同じ。組合側委員は三役，中央執行委員で，必要ある場合には支部代表を加える），そして中央生産委員会（中生委：委員は会社側，組合側とも中労委に同じ）の3つがある。そのほか，必要に応じて経営協議小委員会として，中央労務小委員会（中労小委）と中央生産小委員会（中生小委）を設けることができる（委員は会社と組合がその都度協議して決める）。

こうした仕組みは各事業所レベルでも，事業所経営協議会（事経協），事業所労務委員会（事労委），事業所生産委員会（事生委），また事業所経営協議小委員会としての事業所労務小委員会（事労小委），事業所生産小委員会（事生小委）として存する。事経協で解決できない事項は中労委ないし中生委に送られ，中労委ないし中生委はそれぞれ中労小委ないし中生小委での整理の上に協議をするが，それぞれで解決できない事項は中経協へ移送される。中経協は「経営協議会における最高の協議機関」である。

（中経協の付議事項）

第99条 中経協は，経営協議会における最高の協議機関で，次の事項を付議する。

ただし，会社と組合が合意した場合は，その事項を中労委，中生委若しくは中小委に付議し，又は他の方法で処理することができる。

- (1) 賃金に関する基本事項
- (2) 一時金に関する事項
- (3) 労働時間に関する基本事項
- (4) 定年に関する基本事項
- (5) やむを得ない事業上の都合により、多数組合員を解雇する場合の人員、その他の基本事項
- (6) 退職金に関する基本事項
- (7) 第120条の定めによる新協約の締結に関する基本事項
- (8) 組合員に重大な影響を及ぼす経営方針の設定、変更及び同経営方針に基づく多数組合員の人員移動の基本並びに事業の縮小、休止、閉鎖等による会社機構の重大な変更に関する協議事項
- (9) 全社の経営方針、経理状況及び生産計画の基本に関する説明又は建議事項
- (10) その他、会社、組合双方が中経協に付議することを適当と認めた事項
- (11) 第102条の定めにより、中労委又は中生委から中経協へ移送された事項

(中労委の付議事項)

第100条 中労委には、次の事項を付議する。

ただし、会社と組合が合意した場合は、その事項を中小委に付議し、又は他の方法で処理することができる。

- (1) 中経協付議事項、又は中経協に付議した事項で、会社、組合双方が、この委員会に付議することを認めた事項
- (2) 賃金項目の基準に関する事項
- (3) 昇給、進級及び職群変更の基準に関する事項
- (4) 職務分析・評価の基準に関する事項
- (5) 退職金の基準に関する事項
- (6) 休日、休暇の基準に関する事項
- (7) 旅費の基準に関する事項
- (8) 福利厚生に関する基本事項
- (9) 第120条の定めによる新協約の締結又は第122条の定めによる協約の改正に関する事項
- (10) この協約の解釈上の疑義に関する事項
- (11) その他、会社、組合双方が、この委員会に付議することを適当と認めた事項
- (12) 事経協において解決できない事項で、第104条の定めによりこの委員会に移送された事項

(中生委の付議事項)

第101条 中生委には、次の事項を付議する。

ただし、会社と組合が合意した場合は、その事項を中小委に付議し、又は他の方法で処理することができる。

- (1) 中経協付議事項、又は中経協に付議した事項で、会社、組合双方が、この委員会に付議することを認めた事項
- (2) 経営方針、経理状況並びに生産計画及び同計画に基づく操業度の基本に関する説明又は建議事項

- (3) 生産能率、作業合理化及び重要な会社職制の改廃に関する協議事項
- (4) 事業上の都合より、多数組合員の移動させる場合の人員、その他の基本事項
- (5) 多数社員を採用する場合の人員、その他の基本事項
- (6) 労働時間の基準に関する事項
- (7) 安全衛生に関する基本事項
- (8) 環境保全に関する説明又は建議事項
- (9) その他、会社、組合双方が、この委員会に付議することを適当と認めた事項
- (10) 事経協において解釈できない事項で、第104条の定めによりこの委員会に移送された事項

(中経協への移送)

第102条 中労委又は中生委で、会社と組合が協議をつくしても解決できない事項は、中経協へ移送する。

(事経協の付議事項)

第103条 事経協には、次の事項を付議する。

ただし、事業所と支部が合意した場合は、その事項を重労委、事生委若しくは事小委に付議し、又は他の方法で処理することができる。

- (1) 中経協、中労委若しくは中生委の付議事項、又は付議した事項で、会社、組合双方が、事経協に付議することを認めた事項
- (2) 当該事業所の経営の方針及び現況に関する説明又は建議事項
- (3) 当該事業所で多数社員を採用し、又は多数組合員を転勤若しくは職場変更させる場合の人員、その他の基本事項
- (4) 当該事業所の組合員に重大な影響を及ぼす経営方針の設定及び変更、並びに事業の縮小、休止、閉鎖等による会社機構の重大な変更に関する協議事項
- (5) その他、事業所、支部双方が、事経協に付議することを適当と認めた事項
- (6) 第107条の定めにより、事労委及び事生委から事経協へ移送された事項

(中労委又は中生委への移送)

第104条 事経協において解決できない事項で、事業所、支部協議のうえ申し出たものを、会社と組合が協議し、その必要を認めた事項は、中労委又は中生委へ移送するものとする。

(事労委の付議事項)

第105条 事労委には、次の事項を付議する。

ただし、事業所と支部が合意した場合は、その事項を事小委に付議し、又は他の方法で処理することができる。

- (1) 会社と組合が協定した事項中、当該事業所のみに関する細部事項で、事業所と支部が、この委員会に付議することを適当と認めた事項
- (2) この協約の細部事項及びこの協約の解釈上の疑義であって当該事業所のみに関する事項
- (3) 当該事業所の福利厚生に関する協議事項
- (4) その他、事業所、支部双方が、この委員会に付議することを適当と認めた事項

(事生委の付議事項)

第106条 事生委には、次の事項を付議する。

ただし、事業所と支部が合意した場合は、その事項を事小委に付議し、又は他の方法で処理することができる。

- (1) 当該事業所の生産計画及び経理状況に関する説明又は建議事項
- (2) 当該事業所の生産能率、作業合理化及び重要な職制の改廃に関する協議事項
- (3) 当該事業所の時間外労働及び休日労働に関する協議事項
- (4) 当該事業所の安全衛生に関する協議事項
- (5) 当該事業所の環境保全に関する説明又は建議事項
- (6) その他、当該事業所の生産に関する事項であって、事業所、支部双方がこの委員会に付議することを適当と認めた事項

(事経協への移送)

第107条 事労委又は事生委で、事業所と支部が協議をつくしても解決できない事項は、事経協へ移送する。

IV. 事業所労使協議制度と労組 M 製作所支部

A 社 M 自動車製作所と同盟 A 社労組 M 自動車製作所支部との間の『事業所協定』は、全24条から成る。すなわち、「適用範囲」、「非組合員の範囲」(労働協約第5条の規定の具体化)、「賃金不支給の取扱い」(協約8条)、「離席の手続」(同)、「会社施設等の利用」(協約13条)、「支部業務代行」(同)、「労働時間及び休憩時間」(協約16条。交替勤務の第1班：労働時間はam 8：10～pm 0：10, pm 1：10～5：10。休憩時間はam 0：10～1：10。時間外労働の場合はpm 5：10～5：15。第2班：労働時間pm 9：15～am 0：15, am 1：15～4：15, 4：15～6：30。休憩時間pm 10：45～10：50, am 0：15～1：15, 4：15～4：25)、「賃金計算のための時間計上単位」、「賃金中より控除するもの」(協約34条：労働組合費、労働貸金返済額、労組関係共済掛金を含む)、「賃金支払方法」(協約32条)、「安全衛生委員会」(協約40条)、「厚生委員会及び体育文化委員会」(協約62条)、「表彰懲戒委員会」(協約88条)、「事経協、事労委、事生委の構成」(協約93条-後述)、「事経協・事労委及び事生委の開催手続」(協約95条。開催希望の3日前までに通知)、「事労小委及び事生小委」(協約93条)、「経営協議会の運営」、「他の方法で処理する場合の会議の名称等」(協約103, 105, 106条)、「事業所のみ紛争処理」(-後述)、「争議不介入者」(協約116条)、「有効期間」(1月1日～12月31日)、「有効期間中の改正」、「課生産委員会」(協約125条)、「事業所協定の保有」,である。(以上、A 社労組 M 支部資料による。傍線筆者。なお、1980年1月1日付の「時間外労働及び休日労働」に関する事業所協定の覚書において時間外労働運営委員会の開催が規定されている)。

事業所レベルでの労使協議制は、事経協、事労委、事生委を除き、具体的にはこの「事業所協定」をブレイク・ダウンした、より細部に関する〇〇委員会運営要領ないし〇〇委員会規程によって規定される。順次見てみよう。

◎事経協：事業所側委員は所長、副所長及び部長、次長、課長のなかから事業所が指名した者。支部側は三役及び執行委員。

◎事労委・事生委：事経協の構成に準ずる。但し、双方が認めた時はこの限りでない。

◎事経協小委（事労小委，事生小委）：事業所側は部長，次長，課長の中から任命した者。支部側は三役（1名以上），執行委員（1名）。双方が認めた時に開催することができる。

◎時間外労働運営委員会：事業所側は勤労課長及び勤労課員の中から任命した者計3名。支部側は三役及び執行委員計3名。

◎安全衛生委員会：事業所安全衛生委員会は，総括安全衛生責任者を委員長，部長以上で事業所長が任命する名2名を副委員長とし，委員としては(イ)各部長（院長を含む）および所長の指名する者，(ロ)支部三役および執行委員，計5名以内。毎月1回開催する。

これをブレイク・ダウンして，部安全衛生委員会および課安全衛生委員会が存する。前者は，各部長および院長を委員長とし，課長以上で委員長の指名する者が副委員長となる。委員としては，(イ)各部の課長（科長），(ロ)支部三役または執行委員のうち1名，および社員代表3名以内。原則として2ヵ月に1回開催する。後者は，当該課長が委員長，委員長の指名する者が副委員長となり，委員には係長，安全衛生主事，作業長ならびに支部委員5名以内。原則として1ヵ月に1回開催する。

◎厚生委員会：事業所側委員は社員の中から所長が，支部側委員は組合員の中から執行委員長が，それぞれ指名する。委員長は委員である総務部長がなり，組合員の福利厚生に関する事項を審議する。開催申し入れがなされた日から7日以内に開催する。

◎表彰懲戒委員会：事業所，支部それぞれ6名の委員で構成し，事業所側は社員の中から所長が，支部側は組合員の中から執行委員長が，指名する。委員長には委員である人事担当副所長をあてる。必要のつど委員長が招集する。

◎体育文化委員会：事業所，支部それぞれ若干名の委員をもって構成し，体育文化担当副所長を委員長にあてる。委員会は開催申し入れから1週間以内に招集され，事業所と支部が共催または一方が主催し，他が協賛する体育文化活動に関し，基本的事項および双方が付議の必要を認めた事項を協議する。

◎課生産委員会：当該課長を委員長とし，事業所側委員には委員長が課員中より指名した者若干名。支部側委員には三役，執行委員（1名以上）及び当該職場から選出されている支部の委員となる。委員会は委員長が必要と認めた時に開くが，双方が必要と認めた時はその都度開催する。付議事項は，当該課の生産計画，環境安全衛生等に関する説明，課内の組織変更に関する説明であり，双方が必要と認めた事項については付議し委員の意見を聴取する。委員会を開催した時は，委員長は議事の概要を勤労課經由所長及び支部に報告する。

職場懇談会：課生産委員会をもたない，直接生産部門以外の課において，組合員と職制のコミュニケーションをよくするために設けるもので，組合員と職制で職場諸問題を話し合う。

さて，A社労組M製作所支部は，先にみたA社労組の「綱領」の基本的な観点に立ち，その組合活動を展開してきた。たとえば，1977年11月の支部大会における「大会宣言」は，未だ好況局面にあった中で，

「我々が生活基盤をおく自動車産業は，輸出の拡大に支えられ繁忙を極めているが，前途は楽

観を許さない。これからの課題は、常に目を世界に向け、共存共栄の精神で節度ある行動が求められる。……今後も、A社労協中国地協に結集する仲間とともに、自らの職場を自らの手で守る決意である。/いまここに、向こう一年間の運動方針を決定した。我々は民主的労働組合主義を基調に、社会正義を守り生活向上をめざして前進することを宣言する。」(M製作所支部・大会議案、1977年11月、傍点筆者)。

と主張していたのである。そうして、1980年のピークから下降し、3位グループの最下位に位置する近年は、表5の1984年の支部大会議案に見るように、「生産・安全衛生対策」は、

表5 1年間の活動方針案(1)

生活基盤の確立と明るい健全な職場をめざして

—— 生産・安全衛生対策 ——

- 所の抱える課題克服が、生活基盤の確立につながるよう、積極かつ長期展望にたった全所一丸となった施策の展開を建議していきます。
- 安定的操業度確保のため、効果的かつタイムリーな諸施策を意見反映していきます。
- 高令化対策に向けての諸問題解決に努めます。
- 災害の撲滅と環境改善に努め、健全な職場づくりに努めます。
- 交通災害撲滅に積極的に取り組みます。

経 営 対 策

1. 労使協議の充実

A社自動車グループの課題、すなわちM自の当面する最大の課題は、待望されかつ順調な立上りを見せている新型M車の増産と、それにつづく新型車の立上り玉成と本格的増産とに対する取り組みであります。これら新型車の成否がA社自動車のグループのゆくえを左右するだけに、M自にとって向う一年間は真に正念場といえます。このような状況下、私たちM自支部組合員としては私たちの生活と雇用の基盤を永続的に自ら守る観点から、社および事業所の経営施策について、従来以上に注視し、総意をもって経営建議を行ない、一層の労使協議の充実に努力していく必要があります。

2. 生産体制の確立

多様化するユーザーの動きに柔軟に対応することは、ユーザーの身になって考え行動しようという当社の指針の姿勢でもあります。とりわけ、新型車で業界第3位の座を奪回しようとする時、さらに生産消化のため、11月以降他企業から300名という多数の派遣を受けることでもあり、柔軟な生産体制への取り組みは、従来以上に積極的に取り組む必要があります。

組合としても、それがための積極的な生産技術対応、設備・人員計画への意見反映を行なっていきます。

3. 販売支援対策

4. 協力工場対策

(資料) A労組M支部、第14回定期大会議案(1983.11)、pp30~33、傍線筆者

表6 一年間の活動方針案(2)

変化に対応できる組織の強化を

— 組織対策 —

- ☑ 内部組織、充実強化のための諸活動を積極的に進めます。
- ☑ 規約・諸規定の点検整備を行います。
- ☑ 次代を担う青年婦人活動の充実をはかり、活動家の育成強化に努めます。
- ☑ A社自動車労連の組織強化のために、地協組織の連帯強化に努めます。
- ☑ 上部団体をはじめとする関連諸団体、関連組織との連携については積極的に取り組みます。
- ☑ 総選挙をはじめとする各種選挙に総力を結集し、民主社会主義勢力の拡大に努めます。

内部体制の充実強化

社会環境の変化により組合員の意識が多様化するなかで内部体制の充実強化は、機関要員・組合員一人ひとりが、それぞれの責任と立場を認識し、諸活動に全員が参加し、連帯の輪を広げていかなければなりません。

その原点は職場活動にありますが、委員・協議員の協力を得ながら、さらに日常諸活動の活発化に努めるとともに、それぞれの機関において、組合員の声を十分反映した審議で、諸案件を決定する機関運営となるよう取り組みます。

また、今期は本部で組織対策検討委員会を設置し、当面の組織強化、将来の組織構想、工販労組のあり方、国際連帯活動、A社自動車労連組織への対応等の諸課題について検討しますが、支部としても十分意見反映するなかで、対処していきます。

1. 職場組織の運営

諸問題に対する組合員の意見反映・意向集約、また決定した諸活動を報告するという重要な役割をもつ職場組織の運営については、ブロック長を中心とした日常諸活動を推進するなかで、組織の活性化がはかれるよう、執行部の職場進出はもとより、委員との連携を密にし協力していきます。

2. 専門部会の充実

3. 事業所協定

前期は賃金支払い方法等の、協定の改訂を行いました。今期も実態に照し合せ検討見直しを行っていきます。

4. 規約・諸規定の点検整備

規約・諸規定については、今期も本部と連携をとり、実態に即した内容に、その都度機関にはかり改正していきます。

5. 市民生活相談室・法律相談室の充実

6. 定年退職者親睦会への助成

7. 地域組織の確立に向けて

8. 夏季行事の開催

(資料) 表5に同じ (pp 13~15)

「所の抱える課題克服が、生活基盤の確立につながるよう」との発想のもと、「経営対策」の問題、すなわち生産をめぐる「労使協議の充実」へと収斂する。すなわち、「M 自支部組合員としては私たちの生活と雇用の基盤を永続的に自ら守る観点から、社および事業所の経営施策について、従来以上に注視し、総意をもって経営建議を行なう」こと、さらには「新型車で業界第3位の座を奪回」するための、「積極的な生産技術対応、設備・人員計画への意見反映を行って」いくこと、を強調するのである。——これが、末端組合員によってどのように受けとめられているか、後掲の第3論文を見ていただきたい。

なお、図7はA労組M支部の機関構成であり、表6はM支部の組織強化対策である。職場組織の運営を中心とする「内部体制の充実強化」が指摘されていることに着目しておきたい。この指摘は少なくとも1970年の第1期運動方針書から言われ続けている問題なのである。

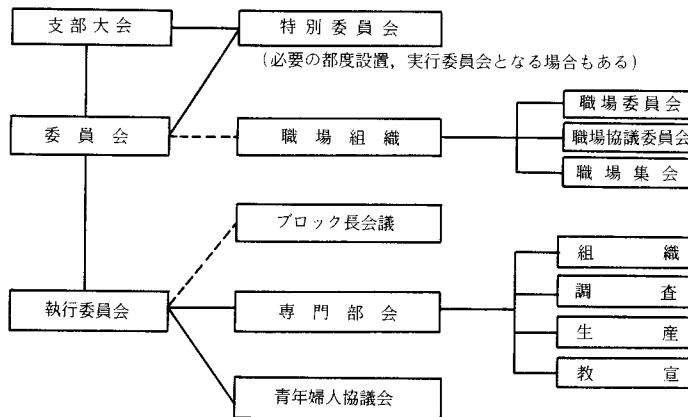


図7 支部の機関構成

V. M自動車製作所におけるQC活動

先にも見たとおり、1953年にM製作所労組は全自産労を脱退したが、1952年1月に創刊号を出したM製作所・所内誌『M新聞』は、第3号(52. 3)の論説「経営の主体は人」において、「憎悪と対立と闘争に終始する宿命的公式物世界観に拠ることをやめ」ようと訴え、第12号(52. 11)の論説は「職場規律」を取り上げた。第14号(53. 2)の論説「M社精神」では、日本能率協会理事長森川覚三氏(M社生活23年に及ぶ人)の講演において、「M社はいわば老大国である。先輩が築き上げた王国に安住し過ぎている。昔は色々な点で他の職場と差があったが今はない。寧ろM社よりも優れた技術さへ出現せんとしている。ここで奮発せねば敗れ去る恐れがある」と「忠告された」ことを深刻に受け止めよ、と論じている。

このように、開所10周年目にあたる1953年当時、M製作所の再建をめぐる、改めて「伝統精神」の問題が論じられた。

その1つの理解は、1953年9月の開所10周年式典でのOD所長の言う、「もともとM社精神とは、国家に奉仕し国家と共に栄ゆると云う事にある」との理解である。他の1つは、『M新聞』第18号(53. 6)の論説「社風の育成」に言う、「共同して仕事をするという仲間同志に共通する心構えが厳として職場にある」、その「職場の伝統こそ大きな支柱」との理解である。そして、この両者は、たとえば次のような形で媒介されえたのである。「本年頭に際し私は『職責の遂行』と云う事を要望したい」。なぜなら、「当社は大きな有機体」であり、かつ「わが国産業界で重要な地位を占めて」いて「対外的には日本を代表する大会社の一つ」である。しかも、「わが社を興隆せしめることは、ここを職場とする諸君の幸福、諸君の御家族の幸福、わが国産業界の復興、世界経済への寄与などに、深く密につながりを持つこと」なのだ、と(1954年度FU社長年頭の辞)。ここからは当然、「コストの低減と製品品質の向上」による競争力強化が打ち出される。そして、OD所長は、「本年こそ、まさにオート三輪界の雌雄を決する『関ヶ原』が展開される年である」、と檄を飛ばすのである。このような“哲学”と“檄”とは、ほぼ一貫して、歴代の社長、所長によって説かれ続ける。——最近における次の2発言と対比していただきたい。

〈A社・J社長, 1982. 1〉

社長の「経営理念」を問われて、「基本的には対外的な面と対内的な面の二つがあるんですが、まず対外的な面では言い古されていますが、『会社の業務を通じて社会に貢献する』ということで、当社の場合は自動車を作るという仕事を通じて貢献する……。また、対内的な面では『会社が永続的に発展する』よう努力すること……。十年先に会社に入って来る人のことも考えて、長い意味での構成員の幸福を確保することが大切。」「前者の『社会への貢献度を示す』指標は結局『企業の利益』であろうという話は、私の社長就任挨拶で申し上げた。後者の会社の『永続的发展』についての指標となるのも結局は『企業の利益』なんだね。……こう考えてくると『会社の利益』というのは極めて大事なんです。」(M製作所ニュース, 1982年1月1日号)

〈M製作所・K所長, 1983. 6〉

自転車産業は「成熟産業としての体質づくりが、いまいちばんの急務だ。今後、各社間で新車種の開発が進み、活発なモデルチェンジが行われるであろう。だが、このモデルチェンジに要した設備投資が、利益の中で吸収できない企業、もっといえばそれで利益が生まれ出せない企業は、業界の激しい生存競争の中では生き残れないものである。」「三月の家族工場見学では家族の方に三つのことを約束した。一つは働きやすい環境づくり。一つは地域社会との密着。……もう一つは、やる気を持ってもらうため海外プロジェクトへの積極的な取り組みだ。口でいうのは簡単だが、やはりそれは大変だった。なんでもそうだが、このように実行し、やってみることに価値があるのだと思っている。みんな将来を信じ頑張してほしい。」(『M製作所ニュース』86. 6. 1号)。

さてその間、1953年5月に第3回FST(監督者安全訓練)が行われ、翌54年3月には、「最近のTWIの普及、とくにJM(改善の仕方)の実施に伴って、業務改善の提案が多くなっている」(『M新聞』27号, 54. 3)ことを背景に、「従業員業務改善提案並びに善行取扱要綱」が作られた。また、同年8月にはM製作所に「教育委員会」(委員長:総務部長, 副委員長:製造部長, 委員:各課長, 幹事:総務部勤労課)が設置され、監督者訓

練（TWI）と、OJTによる技能養成工教育の推進を図ろうとしたのである。——1956年および1958年の社長年頭挨拶においてFU社長は技術の向上とコスト低減につき、「安易に“M社”の名に頼るな、高くても買ってくれる時代は過ぎた」（同73号）と訴え、次のYO社長も60年の社長年頭挨拶で、「技術革新が産業構造自体の変革をもたらす」時代において、「この難局に対処する途は、そと、新機種を開発して受注の拡大に努め、うち、生産を合理化して原価の低減に努め、もって社内留保の充実を図ることにつきる」（同89号）と喝破したのであった。

そうした中から、1960年11月、第1回品質月間が実施された。AS所長は、その意義と目的を次のように訓示した。

1. 良い製品を生産、販売することはわが社創業以来一貫した方針である。/1. 当所は自動車メーカーとして使用者の満足する自動車の生産、販売を最大の目標とし、この目標達成のために品質管理の推進を図る。/1. 品質に対する責任は全従業員の負うべきものである。/1. 作業の標

表7 M製作所の品質管理活動ならびにQCサークルの経緯

時期区分	メインテーマ	背景	具体的内容	QCサークルの動向
1950～60	品質管理の導入	生産品質の向上、外注品の入荷品質の品質の確保を図る必要がある	(1)統計的品質管理の導入・普及 (2)ノースアメリカンのQC導入	
1961～67	自主保証活動	「品質をラインで造り込む」、「作った人が保障する」体制の整備とQCサークルによる品質管理活動の推進	(1)自主検査の導入 (2)QCサークル活動導入 (3)保証納入認定制度発足	63.11 品質管理体験発表会開催（管理職・スタッフ） 65.7 QCサークル活動導入（30サークル） 10 社内作業長QC大会に初参加 66.4 QCサークル標準制定 6 社内QCサークル大会に初参加
1968～75	信頼性の向上	製造者製品責任が重要となる ・リコール制度の発足 ・FMVSSの施行 ・排出ガスの規制	(1)信頼性の確保体制整備 ・FMEA手法の導入等 (2)製造品質の確認体制整備 ・新機種確認リストの整備等	68.4 QCサークル評価基準・表彰手続制定 72.4 QCサークル中国・四国支部、支部長会社に就任 75.4 QCサークル世話人会発足
1976～	自主管理・改善活動	現場の経営参加 (1)生産性の向上 (2)労働者の高学歴化 (3)単純労働化による生き甲斐の不足	(1)改善活動 ・製造各課に改善班設置 ・ムリ・ムラ・ムダの排除 (2)「目に見える管理」の展開 (3)5 WHYによる真因追求	77.7 第1次100%良品運動（VEにもとづくもの） 79.7 第2次100%良品運動、および「目に見える管理」の展開 83.1 QCサークル数423サークル 84.10 QCサークル数399サークル

（資料）M製作所品質管理部資料（1984.10現在、時期区分も同資料のもの）

準化と品質情報の迅速的、確なフィードバックの重要性。/1. 所内全般にバランスのとれた品質管理方式の確立。」(同上、第98号)。

以後、今日まで毎年11月の品質月間は定着し、社員によるQC体験発表会も、62年の第3回大会以後、毎年行われている。また、63年6月に第1回VA月間が開かれ、コストダウンの源泉として位置づけられた。これも今日まで続けられている(1971年よりVE月間となる)。

こうした中で、60年代半ばにはQCサークル活動が盛んになってきている。1966年5月末のQCサークル数は全所で162だが、そのうち組立課14、塗装課10、板金集成課8、板金課11、機械課52、鋳鍛課25と、直接生産部門だけで8割強を占めた。『M新聞』162号(66.6)は言う、「私達の職場に発生する身近かな問題を、私達の手で解決、改善しようという活動グループ=QCサークルが、工作部各課で盛んに結成され、活動を始めている。」と。そこでは、QCサークル活動の目的を、

「①全員が仕事に対する責任と誇りを持ち、品質管理がすみずみまで徹底して行われるように、品質意識、問題意識を持つ。/②企業の品質管理活動の一環として、全員参加のQC、地についたQCを押し進め、所長、部長などの方針の徹底、現場での管理の定着、品質保証などの面で有効な働きをする。/③現場の第一線監督者のリーダーシップ、管理能力を高める。そのための自己啓発を行う。」(同上162号。傍点著者)。

と位置づけていた。

その後のM製作所における品質管理活動ならびにQCサークルの展開は、表7にまとめられているごとくである。1961~67年は「自主保障活動」をメインテーマとし、それを製造現場におけるQCサークル活動の推進と結びつけようとした。次いで68~75年の製造者製品責任による「信頼性の向上」の時代を経て、1976年以降、現在まで「自主管理・改善活動」として位置づけられてきた。VEにもとづく第1次100%良品運動と製造各課

(1)100%良品活動

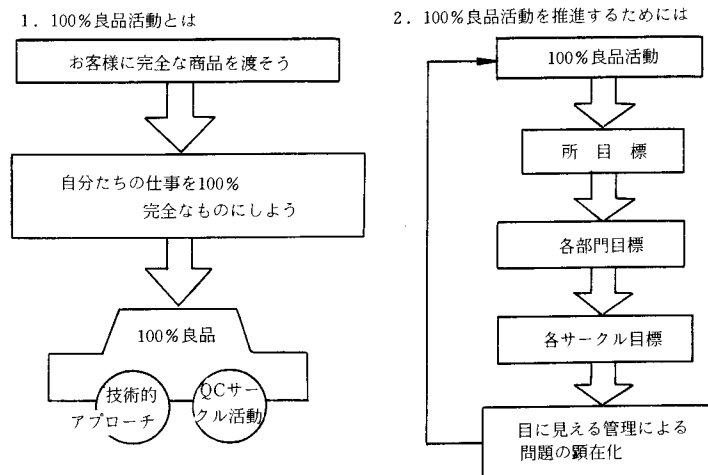
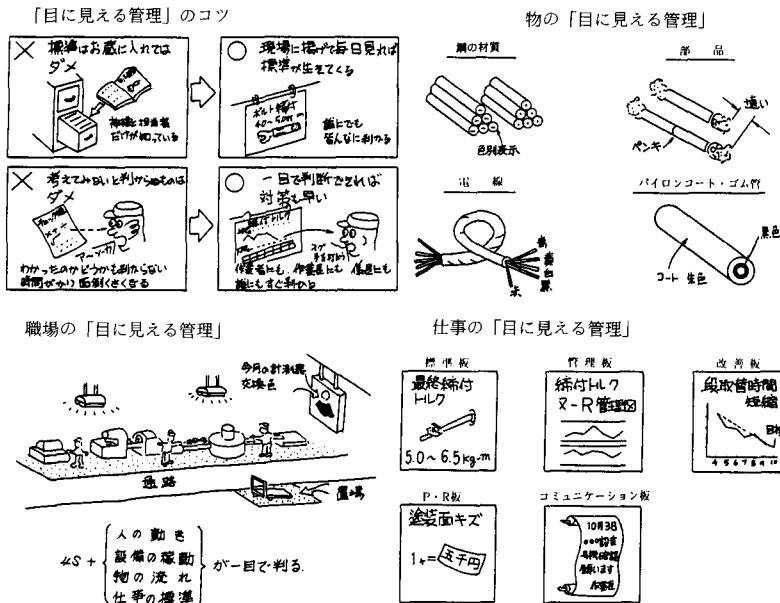


図8 100%良品運動

目に見える管理

1. 管理を成功させるには
 - 全員参加の活動であること
 - 単純明快であること
2. 「目に見える管理」とは
 - 大事な物・事が目に見える
 - 現状が一目で判かる
 - 特定者でなく誰にも見える
3. 「目に見える管理」の目的
 - 何をすればよいか
 - 何をしなければならないか } が誰にも
 - 容易に判かり管理・改善に役立てる



(資料) 89班QCサークル資料

図9 目に見える管理

への改善班の設置, 第2次100%良品運動と「目に見える管理」(図8, 9参照)が展開される中, 83年1月のサークル数は423とピークを迎えた。この段階でのM製作所のQCサークル活動は, 図10の(1)に見る「基本理念」, (2)に見るM製作所での展開の特徴, (3)のごとき「活動推進体制」(自主的なサークル活動を作業長代表から成る世話人が指導・援助する体制)をとっていたのである。

VI. A社活性化提案とM社運動

すでに触れたように, A社の乗用車生産におけるシェアは, 1982年より5位に転落した。A社の乗用車生産台数のピークは1979年のこと(商用車を含めた総生産台数でも同じ。M製作所はともに80年のこと)であった。そうした歴然とした事実を背景に, 1983年の夏, A自工株式会社T社長は, A社の活性化についての社長呼びかけを全社に訴えた。T社長が『M製作所ニュース』で述べた言葉を引いてみよう。

図11 M製作所 運動ASS'Y

(1) 活性化施策

- (1) 意識改革訓練〈俺がやらねばの気概〉
- ・「洋上」「奥道後」参加者をトレーナーに来島方式の合宿訓練
 - ・管理者から技能職リーダークラスまで規律、発声を含む意識改革を实践
- (2) 管理者の率先垂範〈全管理者の行動指針〉
- 「M自管理者活性化のための行動指針」の策定
- (3) 規律、マナーの向上〈顧客に好印象を与える社員集団〉
- ・毎月全所共通のテーマを設定
 - ・気合のはいった朝会、きびきびした動作、打てば響く職場
- (4) 4Sの向上〈簡素で整然とした環境づくり〉
- 整然としたレイアウト、全員による清掃、器具備品愛護
- (5) 文書の簡素化〈半減運動〉
- ・保有量（ファイルメーター）
- | | | |
|-------------|-------|---------------|
| M自(現在)…2.0% | 〔参考：〕 | 管理された事務所 2.5% |
| | | 新日鉄(改善後) 2.8% |
| | | 本田技研 1.5% |
- ・発生源の削減……1シート運動
 - ・複写量の削減……コピーレス運動
- (6) 会議の効率化〈半減運動〉
- 開催頻度、開催時間、出席メンバーの削減運動

顧客指向

行動指針

目標指向

簡素化指向

(3) 「実践譜」

実践 実践又実践
 修練 修練又修練
 やって やって やりとおす

俺がやらねば 誰がやる
 今をにおいて いつできる
 やって やれない事はない
 やらずにできるわけがない
 やって やって やりとおす
 ファイト! ファイト! ファイト!

(2) 規律とマナーの向上

目 標	1. 気合のはいったやる気の集団づくり 2. 企業イメージの向上
------------	-------------------------------------

— 気 概 —
☆ 俺がやらねば誰がやる (1人ひとりが主人公) ☆ まあまあ主義の排除 ☆ お互に鍛え合う (親切とは親しさを切ることもある) ☆ 決まったら必ず実践 ☆ ファイト (執念 ライバルは前進をくりかえしている)



必 達 目 標	◎ 明るく活気ある職場 (1) 始業時の緊張感の充満 (2) 気合のはいった仕事ぶり (3) きびきびした行動
----------------	--

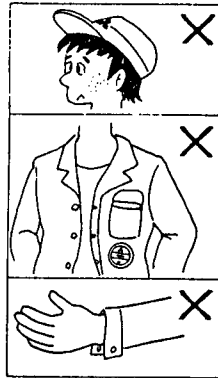
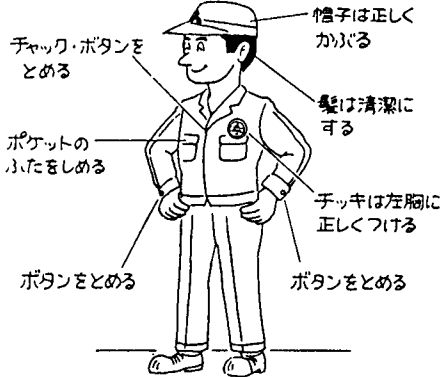
現状の問題点	<ul style="list-style-type: none"> • 大声で挨拶をしているか • 「集合は5分前までに」を守っているか • 明日の仕事を今日中に決めているか • 動作は敏捷か • 正しい姿勢で作業をしているか 	<ul style="list-style-type: none"> • 態度に節度があるか <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> (横着な態度、横柄な態度、なれなれしい言動の排除等) </div>
--------	---	---

◎ 風通しのよい職場 (1) TOPの意志が短時間に伝達される環境 (2) 決定したら即実践
--

現状の問題点	<ul style="list-style-type: none"> • 伝達事項はよどみなく伝えられているか • 必達目標は是が非でもやり遂げる決心をしているか — 中途半端に終わっていないか — • 呼ばれたら間髪をいれず「はい」と返事をしているか 	<ul style="list-style-type: none"> • 対応にすばやきがあるか • 必要事項について事実を正しくタイミングよく報告しているか • 行先を明示しているか • アイドルタイムはないか <p style="text-align: right;">等</p>
--------	--	--

実践！ 規律とマナーの向上 ★決まった事は守ろう！
 (全社員対象) 10月のテーマ

① 整った服装で作業する。



- ② 現場を歩く時は 決められた保護具を身につける。
 ③ すれ違った人には 誰にでも挨拶をする。

「規律とマナーの向上」 ◆活気ある職場づくり ◆お客様に好印象を与える社員集団
 推進目標 ◆打てば響く職場づくり ◆公德心・常識の向上

実践！ 事務所の4S ★決められた事は守る！
 (全社員対象) 10月のテーマ

- ① 公衆施設は 清潔に。(ロビー、会議室、手洗い場、食堂等)
 ② ゴミは、ゴミ箱に確実に捨てる。
 ③ 机の上下は 常に整理整頓する。

「事務所の4S」目標

1. 企業イメージの向上
 2. 業務の効率化

水自^⑧事務局

図12 何事も「やればできる」の気概をもとう

(M自ニュース, 1984. 10. 1号)

「ご承知のとおり、ここ二、三年、私たちA社グループは、残念ながら停滞傾向にありました。何とかこれに歯止めをかけ、再飛躍に向けて挑戦したいということで“顧客本位”“行動力重視”“変化への素早い対応”など、私は強調してまいりましたが、各分野における皆様のご協力により、……体質面につきましても、品質改善の^⑨運動、業務効率革新の^⑩運動、更にコスト低減の全社運動等も漸次その実を挙げつつあります。……(中略)……何と申しましても皆さん方が危機意識に徹し、新生A社を再飛躍させようと、『やる気』を燃やすこと、活力ある行動に徹することが肝要であります。」(同上, 1984年10月1日号)。

業務効率化運動というのは、2年間で業務効率化25%、人員再配置25%を狙うものであって、84年2月に^⑩運動としてスタートさせた。それが2ヵ月後の同年4月に、M製作所

に如何なるインパクトを与えつつあったか。同じく「M 製作所ニュース」からの2つの記事を見てみよう。

〈M 製作所◎運動, 1984. 4〉

「この運動は▽一人ひとりが主人公であり、俺がやらねば誰がやるという気概▽まあまあ主義の排除▽お互いに鍛え合い、決められたことは必ず実践するという気構え▽執念——をみんなが再認識する中で、活気があって打てば響くような職場と、やる気の集団づくりをし公徳心、常識を醸成してお客様に好印象を与える社員に成長することで、T 社長の呼びかけに応え、企業イメージアップを図ろうとするものである。」(同上, 1984年5月1日号)。

〈組立工作部の4 S 運動, 1984. 4〉

「『安全性向上, 品質安定, モラルの向上はキチンとした職場から』を合言葉にいま組立工作部の4 S 運動が盛り上がり、作業場が見違えるようにきれいになっている。/4月から始まったこの4 S 運動は、毎月第二, 第四火曜日を点検日と決め、部代表の課長, 作業長と各安全衛生主事らがチェックシートを片手に、指定コースを点検。組工部の人たちも『自分たちの職場4 S を、自分たちがやらずに誰がやる』という気概で、快適な職場づくりに取り組んでいる。」(同上, 1984年6月1日号)。

そして、84年11月、「M 製作所◎運動 ASS'Y」が作成される。その内容は、図11の(1)のごとき「活性化施策」(「管理者から技能職リーダークラスまで規律, 発声を含む意識改革を實踐」), 図(2)のごとき方式での「規律とマナーの向上」策, そして(3)に示した「実践譜」である。それらは、図12のような形で「目に見える」ように図示され、掲示されるのである。——こうした◎運動, また◎運動が現場労働者をして、どのように「『やる気』を燃」えさせ、「活力ある行動に徹」させたか。それについては、本報告書の諸論考を見ていただきたい。

私たちがA社M製作所において、企業聴き取り調査及び労働者調査を行ったのは、A社T社長の呼びかけがM製作所の「M自ニュース」によって受けとめられ、それが「M製作所◎運度 ASS'Y」として現実化するまでの間に位置する。この間においては、来島ドックの企業危機は未だ表面化してはいなかった。

注

(1) 同盟A社労働組合M支部『豊かな未来へ——30年のあゆみ』(1976年刊, 同労組支部) pp 146-7

(2) 同上, p 64