

自動車産業の労使関係 (I)

— B社の事例研究 —

野 村 正 實

はじめに

本稿の課題は、日本の自動車企業B社における労使関係を検討することにある。本稿は国内労使関係調査会自動車班（戸塚秀夫、兵藤釗、田端博邦、上井喜彦、畑隆、野村正實）の調査報告のうち、私の分担部分である。調査会としての最終報告書は別に公刊される予定である。本論に入る前に、ここで叙述にかんする技術的問題について触れておきたい。

第1に、B社の労使関係についてすでに公刊されている論文、本が存在している。そうした論文、本を著者名とフルタイトルを引用すると、B社の名前が記されているために、B社の匿名性を守るという課題と抵触することになる。しかし他方、すでに刊行されている調査報告書や著作に依拠している場合、そのことに言及するのは当然のことである。この矛盾した要請にたいして本稿は、次のような方法をとることにした。すなわち、すでに発表されている研究や公刊物に依拠している場合には、本文中において著者名を挙げ、公刊物に依拠していることを明記するとともに、その著作のタイトルを明示することを避けることにした。こうしたやり方はたしかにノーマルではないが、やむを得ないものとわれわれは考えた。

第2に本稿で用いた資料の性格についてである。本稿が依拠している資料は、われわれが収集した文書資料、面接記録、他の調査グループによってすでに発表されている調査報告書、公刊された書物などである。われわれが収集した文書資料は必ずしも十分とはいえないが、しかし面接調査については、会社、組合の双方から好意ある協力を得ることができた。したがって、本稿の記述は多く面接調査に依拠することになった。しかしなが

ら、面接記録については、典拠としての注記をしていない。それは、われわれはこの面接記録を公開する予定はまったくなく、したがって典拠として面接記録を注記したとしても、それは外部の人達にたいしてなんら実証または反証可能な資料としての性格を持ち得ず、いたずらに煩雑な註を加えることになるだけである、と考えたからである。さらにまた、面接対象者のアノニミティを守りたいというわれわれの考えにももつづいている。したがって、本稿の事実記述のうち、典拠が挙げられていない部分については、面接記録にももつづいていると考えていただきたい。こうした記述方法は調査報告書の信頼度を小さくするのではないか、という批判にたいしては、本稿が草稿段階でB社のマネジメント・組合双方に提示され、事実認識の誤認についてチェックを受けていることを指摘しておきたい。ただし、チェックを受けているのは事実認識についてであり、認識された事実についての評価はわれわれに留保されているのは言うまでもない。

われわれは、何回かの予備的面接をおこなった後、1985年1月に本調査を実施した。本稿は、それゆえ、その時点までの状況を対象としており、それ以後、とりわけ1985年秋からの急激な円高がB社にどのような影響を与えたのか、あるいは与えつつあるのか、残念ながらフォローできていない。

第1節 B社の生産管理理念と労務管理理念

1 生産管理の理念

B社の生産管理は、ある体系的なものを外国や他企業から取り入れたり、あるいはそれを自社の風土にあうように改良したりしたものではない。B社の生産管理は、B社の生産管理部門を担当していた人達が経験主義的に次第に開発していったものである。それだけに、B社の生産管理の体系は外部の者には理解のむずかしいものであった。日本の企業に限らず、企業はその企業独特の用語を持っているのが普通であるが、B社の場合、B社の用語法は、おそらく他の企業よりも格段に独特であるように思われる。独特な用語法は、B社によって意識的に準備された。B社生産方式の創造、発展を文字通り担ってきたOT氏は次のように自著のなかで語っている、

「もともと、なんとか日本の経済風土にあったオリジナルな方法をという考えから、他社、特に先進国に簡単にわからないように、さらに、イメージさえ生じがたいようにと

思っ『かんばん』であるとか、『エンベンのある自動化』とかを実践し、強調していったのですから、わかりにくいのは当然かもしれません。』

B社生産方式の基本目標はコスト低減にある。そのためにムダの排除がもっとも重要な課題となる。人の作業について言えば、ムダな人員が排除されねばならない。ムダな人員の排除は、作業者のおこなうムダな作業を排除することによって可能になる。したがって、ムダな作業を徹底的に洗いだすことが必要である。

ムダな作業を排除することによってムダな人員を削減することができる。しかし、それだけでは十分ではない。ある機械について、たとえばその機械を動かすのに必ず2人必要だとすると、たとえ生産量が半分に落ちたとしてもその機械のところには2人ついていることになる。こうした「定員制」は要員のフレキシブルな利用を妨げるものである。生産量が半分になれば、それにともなって要員も半分にならなければならない。

つまり、B社にとって、原価低減の1つの重要な柱は、ムダな作業の排除によるムダな人員の削減、機械の「定員制」の打破によるフレキシブルな要員利用にある。

こうした考えは、労働強化であるとしばしば批判される点である。しかし、そうした批判は、B社の理念からすれば、誤解にもとづいている。なぜならば、B社の考えでは、ムダな作業を排除して作業者に意味のある作業をおこなわせることこそ人間性の尊重にほかならないからである。したがって、B社の生産管理の理念は一貫している。コスト低減、生産性向上という企業の基本目標は、人間性の尊重という価値観と両立し得るし、より正確には、両者は作業者のムダな作業の排除というメダルの両面なのである。

2 労務管理理念と労使関係理念

たしかに、ムダな作業を排除するということが人間性の尊重になるというのは生産管理の理念としては理解のできるものである。しかし、一般作業者にとって、ムダな作業が排除されたからといって、それがただちに作業のモラルアップにつながるとは考えがたい。一般従業員が積極的に改善活動に参加し、高いモラルを維持するためには、前述の生産管理理念のほかに人事管理理念、労務管理理念が必要なのである。つまり、生産管理理念は人事管理、労務管理と不可分に結びついており、前者は後者によって補完されなければならないのである。

B社の労務管理理念は、B社のマネージャーがわれわれに説明した言葉を借りるならば、「手間ひまかけたドロクさい労務管理」にあると思われる。すなわち、労力と時間をかけて、従業員のあいだの、そしてマネジメントと従業員とのあいだの濃密な人間関係を作っていくことにある。そうした濃密な人間関係の上にB社のいうアイデアの出せる人間、やる気を持った人間の育成が可能になるのである。また、そうした濃密な人間関係があるところにおいてはじめて、生産管理理念において強調されている作業者のチームワークも可能になるのである。

労務管理理念と密接に関連しているのは、労使関係理念である。B社は、労使関係について、綱領的宣言を有している。それは1962年にB社の従業員組合（以下、B労組と呼ぶ）と共同で発表されたものであり、今日においてもなお会社、組合双方によって確認されている。その骨子は、(1) 労使相協力して、自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する、(2) 労使関係は相互信頼を基礎とする、(3) 会社は企業繁栄のみならずはヒトにあると理解の上にたち、進んで労働条件の維持改善に努め、組合は生産性向上の必要性を認識し、企業の繁栄のために会社に積極的に協力する、という3点にある。

この労使宣言について、2つのことを指摘しておこう。第1に、この労使宣言は労使の共同宣言であり、会社によるいわば一方方向的な理念の表明ではない。もとより、日本の民間大企業における労使関係は、相互信頼を原則としているのが通例である。しかし、労使のそれぞれが相手を信頼すると声明することと、労使が共同で宣言を出すということとは微妙な違いがあると思われる。つまり、労使がそれぞれ別個に相互信頼を謳う場合、両者のあいだで微妙な違いが生じうる。こうした微妙な相違は、われわれ調査会の別の報告書で詳細に分析されるA社の場合のように、重大な対立にまでいたることがありうる。それにたいして、労使共同宣言の場合、そうしたズレははるかに小さいものとなるであろう。

第2に、労使共同宣言がB労組にとって持つ意味についてである。日本のほとんどの労働組合が企業内組合であること、そしてそれ故に組合活動がある特徴を持っているということは周知の事実であるが、労使共同宣言の形でそれを表現した場合とそうでない場合とでは、やはり微妙な差があると思われる。共同宣言の形で「企業の繁栄」を謳った場合、組合の企業内的性格をより強く組合自身が打ち出していると見るべきであろう。

以上のような生産管理理念、労務管理理念、労使関係理念が実際にどのような形で貫徹しているのか、あるいはいないのか、次節において検討される。その際、まずはじめに

賃金管理が検討される。なぜならば、B社において、賃金管理は生産管理と労務管理とをつなぐ要の位置にあるからである。

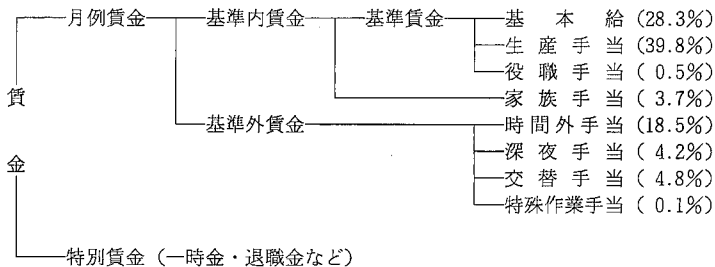
第2節 経営管理様式と組合の対応

1 賃金管理

a 手当

まずはじめに賃金体系を図示しておく、図1-1となる。そのそれぞれについて、会社の「賃金規則」（1982年7月1日）およびB労組の『職場役員の手引き 資料編 労働条件・福利厚生』（1982年9月発行）に依拠して簡単に説明する。

図1-1 B社の賃金体系



注 基準外賃金には、図に表示されたもの以外に休暇手当があり、さらに、諸手当として在勤手当と食事手当がある。()内の%数字は、月例賃金に定める各賃金項目の割合であり、調査時点は1984年6月末である。この時点で、月例賃金は、293,130円であった。自動車総連『1984年版賃金労働条件調査資料』第3分冊から計算。

賃金体系の2つの重要な部分——基本給と生産手当——については、すぐ後で詳細に検討するため、それを除いた部分を説明しておこう。

役職手当は、役職に応じて月額・定額で支給される。係長・工長は10,000円、組長は7,500円、班長は5,000円となっている。

家族手当は、扶養家族の数に応じて、月額・定額で支給される。扶養家族第1人目は13,500円、第2人目および第3人目1人につき3,000円、第4人目以上1人につき2,000円である。

在勤手当は月額で支給され、基本給の14%である。

食事手当は月額で支給される。

超過勤務手当は時間外労働または休日出勤にたいして支払われる。時間外労働については基準賃金時間割額の 130%が、休日出勤については基準賃金時間割額の 140%が支払われる。ここで言う基準賃金とは、基準内賃金ではなく、基準内賃金から家族手当を差し引いたものを言う。月額で定められた賃金の時間割計算は、その $1/166$ をもって 1 時間の額とされるので、超過勤務手当の計算式は次のようになる。

$$\text{基準賃金} \times 1/166 \times \text{時間外（休日出勤）労働時間数} \times 1.3 \quad (1.4)$$

深夜勤務手当は、午後10時から午前5時までの間に勤務をした場合に支給され、その労働時間1時間につき、基準賃金の時間割額の30%である。

交替（時差）勤務手当は、交替制勤務または時差勤務に従事した場合に、深夜勤務手当のほかに、支払われる。

特殊作業手当は、有害、危険などの特殊作業に従事した場合に支払われ、その額はAからEまでに区分された作業の等級に応じる。

休暇手当は、年次有給休暇を取得した場合に支払われ、その額は基準賃金の日割額（月額の $1/20.75$ として計算）である。

以上のような賃金項目は、その種類においても、また、その割増率においても、他の日本の自動車会社と大同小異であり、特に指摘すべき特色はない。

b 基本給

基本給について、会社の「賃金規則」は、「基本給は、職務、能力等を考慮して月額で定め、これを支給する。基本給の改訂は、原則として毎年4月におこなう」とのみ規定し、その具体的なあり方についてはまったく触れていない。さきに説明資料として用いた組合の『職場役員の手引き 資料編』も、基本給の決定方法についてはなにも書いていない。

B社における基本給の決め方を理解するためには、まず、職層制度について説明をしておかねばならない。職層制度は表1-1のごとくであり、以下、この表によって職層制度を説明しよう。

B社においては、部長以下の従業員は、ブルーカラー、ホワイトカラーをとわず、1Aから9Cまでのいずれかの職層に任じられる。高卒で正規採用された者は9Cに、短大・

表 1-1 B社の職層制度

| 職層 | 資 格 | 役 職 | |
|-----|----------------|---------|-----|
| | | 事務・技術系 | 技能系 |
| 1 A | 上級管理職 | 部長・副部長 | |
| 1 B | 〃 | 部長代理・次長 | |
| 2 | 中級管理職 | 課長 | |
| 3 | 初級管理職 | 係長 | 工長 |
| 4 | 初級管理職（主事・技師） | 一級 | |
| 5 | 上級指導職（主事補・技師補） | 〃 | 組長 |
| 6 | 中級指導職 | 〃 | 班長 |
| 7 A | 初級指導職（班長） | 〃 | 〃 |
| 7 B | 〃（一般） | 〃 | 一般 |
| 8 | 準指導職 | 〃 | 〃 |
| 9 A | 上級一般職 | 〃 | 〃 |
| 9 B | 中級一般職 | 〃 | 〃 |
| 9 C | 初級一般職 | 〃 | 〃 |

出典 田中インタビュー

高専卒で正規採用された者は9 Bに、そして大卒で正規採用された者は9 Aにまず格付けされる。それから定年までの長い年月をかけて、1つ1つ職層を登っていく。それを職層昇格という。職層昇格については、2点を注意すべきである。

第1に、職層昇格は勤続年数に応じて自動的におこなわれるものではない。職層昇格は、能力を中心として勤労意欲、経験、技能、指導力などを総合評価して決定されるのである。より具体的には、たとえば9 Cから9 Bへの職層昇格には最低2年の経験年数というように、最低必要な経験年数が決まっている。その上で、査定の結果が判断材料になる。その場合、原則として平均を越えるある一定のレベル以上の査定点が必要である。ただし、経験年数や査定点が必要条件を満たしていれば必ず職層昇格できるというものでもない。全社レベルで職層昇格できる枠が決まっており、それに応じて工場の枠も決まるからである。

さらにまた、中途入社した者は正規入社した者よりも年齢が高いが、そのことによる職層昇格上の優遇はしない。

第2に、職制上の昇進との関係である。各職層にそれぞれ資格名が記されていることから分かるように、職層制度は資格制度なのであるが、資格は職制と切り離されていない。資格制度の考え方の1つとして、資格と職制とを切り離し、職制ポストの頭打ちを資格の付与によって補償するということがおこなわれる事例が多いと思われるが、B社にお

ける資格制度はそうではない*。一般技能員は職層 7 B まで職層昇格できるが、その上の 7 A になるためには、職制上の班長に昇格することが前提となる。同じように、職層 5 に職層昇格するためには組長への昇格が必要である。逆に、班長に任命されると職層も 7 A に上がるのであるし、組長への任命は職層 5 への職層昇格を意味するのである。

* 職層と職制とを切り離すという考えが、B社のなかになかったわけではない。1975年の定期大会において組合は、「職層と役職の分離・生産手当のあり方などについても、賃金制度の見直し検討を行います」〔1975年定期大会議案書〕という方針を提起し、それにもとづいておこなわれた労使の話し合いの場である賃金専門委員会において、組合と経営側との間に「職層と役職に関する問題認識については双方に大きな差がないことを確認」〔1976年定期大会議案書〕した。それに引き続いて翌年度におこなわれた賃金専門委員会では組合は、「役職への昇格年令の高齢化に伴い賃金の中だるみが生じていること、工場間・部門間に昇格のアンバランスが生じていること、昭和40年前後の入社者の昇層に問題が生じつつあること、などの問題点を指摘し、これまでの職層の分割も限界にきており、職層と役職との分離をおこなうべきであることを主張」したのでにたいして、会社側は、「高い役割、職務に対してはそれなりの処遇をすべき、一つの指揮命令系統の中に役職者と同格の人がいることは問題、役割、職務の異なる人が同じ処遇になることは従業員の納得が得られない、との見解から『分離』については難色を示」した。しかし当面する最大の課題である準指導職層 8 層の停滞（組合員の約 1/4 が準指導職に分布）については緊急に改善を図るべきことで労使が共通認識を持ち、初級指導職 7 層を 7 A と 7 B とに分割することにし、一般従業員を 7 B にまで上げることを可能にした〔1977年定期大会議案書〕。この 7 層の分割という制度改正の後、組合は、1977年の定期大会において「今期はこの新制度の適切な運営を会社に働きかけるとともに『職層と役職の分離』に伴う問題点についての検討をしてい」くとの方針を決定したが〔1977年定期大会議案書〕、その方針にもとづいて「自社・他社の賃金制度や昇格・昇給などについての制度の運用の実態調査を中心に検討」した結果、「職層と役職の分離を実現するためには、まだまだ解決すべき問題は数多く残されています。例えば、役職者と同じ職層でありながら職務は一般と同じというのでは、本人もヤリガイがありません役職者をはじめ職場の中の納得も得られません。これから低成長・高令化が進む中では、こうした職務を通しての本人の働きがいや職場での賃金や職務に対する納得性を一層重視していく必要がある」との結論になり、会社の見解を受け入れた〔1978

年定期大会議案書〕。1979年の定期大会では職層と役職との分離について慎重な表現ながらも運動方針としてとりあげていたが、「その後、B社はK I，T A工場の建設など組織も拡大され、昇格数も着実に確保されてきましたし、昇格についても一部に部下のない班長がおかれているように、必ずしもポスト数にのみとらわれず柔軟に行われるようになってきました。さらに、初級指導職（一般）の設置などによって、当初掲げた問題点もそれなりに解決されて」〔1980年定期大会議案書〕きた、として、1980年の定期大会以後、職層と役職との分離は運動方針からは姿を消した。

以上、職層と職制との分離については、一面では組合が会社の見解を受け入れたことによって、他面では7層の7A，7Bへの分離、部下のいない班長の任命、工場の拡張によるポスト増によって、組合側が当初の主張を取り下げることとなった。しかしながら、国内市場ではシェアを拡大しつつあるとはいえ、完成車の輸出をめぐる厳しい国際環境や従業員の高令化、退職率の低下などによって、早晩再びポスト問題が生じる可能性は高い。

以上のような職層制度は、以下のような形で基本給の決定と結びついている。説明の簡便化のためにも、また、われわれの関心からしても、以下の説明はブルーカラーである技能員についておこなうこととする。ホワイトカラーも原則は同じである。

技能職で採用された高卒の正規入社員、自衛隊除隊者で正規社員として採用された者、準社員から正規社員に登用された者は、すべて9Cの職層に格付けされる。そして、採用された後、翌年の4月までは、正規入社した者は全員同じ額の基本給を受け取る。たとえば、1981年度では、正規入社の高卒では111,000円である。途中入社した技能員も採用とともに9Cに格付けされると書いたが、かれらのために別に「途中入社者初任給月額」表があり、年齢別の月額を明記してある

（1982年の例を表1-2に掲げておく）。この初任給額は、しかし、固定された額ではない。初任給は基本給部分と生産手当部分からなり、生産手当部分は毎月変動するからである。つまり、高卒正規入社者の初任給月額＝基本給（固定給）＋生産手当（変動給）なのである。では、1981年度の高卒正規入社者

表1-2 1982年途中入社者初任給月額

| 年 齢 | 男 子 | 女 子 |
|-----|---------|---------|
| 才 | 円 | 円 |
| 18 | 141,500 | 111,300 |
| 20 | 121,300 | 114,500 |
| 25 | 136,300 | 121,100 |
| 30 | 149,000 | 127,200 |
| 35 | 159,500 | |
| 40 | 167,500 | |
| 45 | 173,000 | |

出典 職場役員の手引き資料編

の初任給月額111,000 円のなかにおいて基本給がどの程度の額になるのかは、どのようにして計算されるのであろうか。その点を知るためには、生産手当が毎月変動するにもかかわらず、初任給月額があたかも定額であるかのように表示されているのはなぜかを明らかにすればよい。初任給の表示は、前年度実績にもとづき暫定的に生産手当支給係数を決め、初任給＝基本給×（1＋生産手当支給係数）と計算するのである。生産手当支給係数については、後に詳述する。1981年度の111,000 円については、生産手当支給係数は1.327であり、したがって固定部分である基本給は47,700円ということになる。すなわち、1981年4月1日で採用された高卒正規入社は、全員、まったく平等に、47,700円の基本給を得るのである。

個人ごとに基本給が異なるようになるのは、採用された翌年度からである。例として1981年度の入社者をとっているので、1982年度にどのようにして基本給が決められるようになるのかを述べよう。

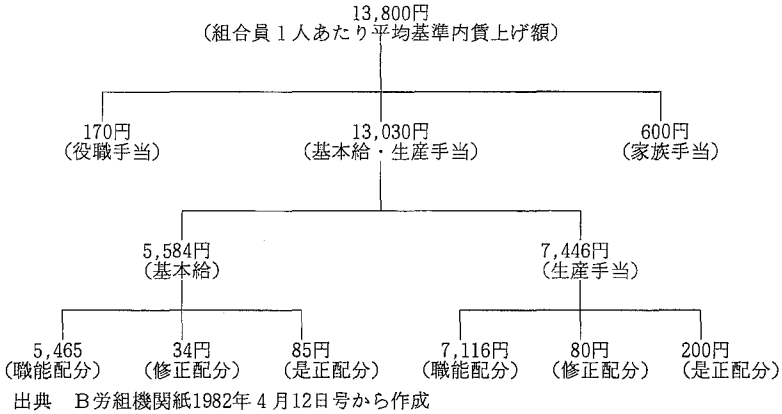
B社には定期昇給制度はない。これは、企業には栄枯盛衰はつきものである、賃金についても毎年毎年必ずしも引き上げられるものではない、という会社の考えにもとづいている。しかしながら、現実には、1950年代初の争議の後、企業業績は急激に躍進しており、定期的な昇給がおこなわれてきた。春闘による賃上げがそれである。B社における春闘の最終的妥結は、最近では4月22日前後であるが、それにもとづいて、4月から基本給が改訂される。

組合と会社との賃金交渉は、まず、組合員1人あたりの平均賃上げ額についておこなわれる。鉄鋼産業でおこなわれているような標準労働者方式はB社では採用されていない。春闘の詳細な経過については省略するが、1982年には、3月11日の第1回労使協議会から4回にわたって会社・組合双方の主張が開陳され、そして4月12日の第5回労使協議会において会社回答が示されている。会社回答を受けて、組合では評議会が妥結提案を下部に流し、職場委員会、職場会での討議を経て、4月22日の評議会で正式に妥結を決定している。B社では長年にわたってこうした回答方式がとられている。

会社回答は、基準内賃金の平均賃上げ額で13,800円であるが、それは各賃金項目にブレイクダウンされていく（図1-2を参照）。

まず、13,800円のうち、170円が役職手当の増額に配分される。この170円というのは、役職手当増額にあてられる総額を組合員1人当りで割ったものであり、実際には、係長・

図 1-2 1982年春闘における会社回答



工長手当が現行9,000 円から10,000円に、組長手当が現行 6,500円から 7,500円に、班長手当が現行 4,500円から 5,000円に増額されることになる。

さらに、13,800円のうち 600円が家族手当の増額に配分される。実際には、扶養家族第 1 人目の家族手当が現行12,500円から13,500円に増額されることになる。

付言しておけば、春闘による賃上げにともなって、毎年役職手当と家族手当とが上昇するわけではない。事実、前年度の1981年には、家族手当は増額されたが、役職手当は上がっていない。

平均基準内賃上げ額から役職手当増額分および家族手当増額分を除いた部分が、基本給と生産手当の昇給部分である。それは、13,030円になる。この部分は、基本給部分と生産手当部分とにブレイクダウンされる。ブレイクダウンの方法は、初任給の時に説明したものと同じである。前年度実績にもとづいて生産手当支給係数を暫定的に定め、 $\text{生産手当} = \text{基本給} \times \text{生産手当支給係数}$ とするのである。1982年の春闘においては、生産手当支給係数は1.334 であり、したがって、13,030円は基本給 5,584円と生産手当 7,446円とに分けられる。基本給・生産手当はさらに職能配分・修正配分・是正配分にブレイクダウンされるが、ここでも基本給部分と生産手当との関係は同じであり、 $\text{生産手当職能配分} = \text{基本給職能配分} \times \text{生産手当支給係数}$ である。この場合の生産手当支給係数も同じく1.334 である。生産手当修正配分部分、生産手当是正配分部分もそれぞれ基本給修正配分、基本給是正配

分が決まると、それに1.334を掛けることによって自動的に決まるのである。

基本給の職能配分部分とは、各職層ごとに配分される部分であり、当然のことながら、各職層にブレイクダウンされる(表1-3参照)。表には職層1A、1Bおよび2が掲載されていないが、これは、課長(職層2)以上の職制は組合員資格を持っていないが、したがって組合と会社との賃金交渉の範囲に含まれていないからである。つまり、組合が毎年賃上げ交渉をおこなっているのは、職層3以下の従業員についてなのである。職能配分の割合は年によってかなり異なっている(表1-4)。それはともかく、職層制度はここで説明した職能配分という形で賃金制度と結びついているのである。

表1-3 1982年度職能配分額

| 職層 | 基本給 | 生産手当 |
|------|--------|---------|
| 3, 4 | 8,230円 | 10,980円 |
| 5 | 7,190 | 9,590 |
| 6 | 6,670 | 8,900 |
| 7A | 6,150 | 8,200 |
| 7B | 5,800 | 7,740 |
| 8 | 5,280 | 7,040 |
| 9A | 4,760 | 6,350 |
| 9B | 4,240 | 5,660 |
| 9C | 3,720 | 4,960 |

出典 B労組機関紙1982年4月12日号から作成

春闘における会社回答について、修正配分と是正配分については、査定制度を説明した後でないと解説できないので、後回しにしよう。春闘における賃金交渉についてなお述べておく必要があるのは、このような賃金配分にたいして組合はどこまで交渉しているのかである。1982年春闘における組合の要求はベース要求で9%の基準内賃金の賃上げであった。その際、基本給・生産手当、役職手当、家族手当の増額がそれぞれ要求されており、したがって、この限りでは組合は賃金配分を交渉している。しかし、基本給の職能配分については要求を出していない。この要求をもとに労使協議会で労使交渉がおこなわれるのであるが、1982年春闘は5回の労使協議会が開かれており、5回目の席で会社側から回答が示された。この5回にわたる労使協議会での交渉内容は、組合の週刊機関紙に「春闘速報」として発表されている。それによれば、組合は、9%の賃上げを要求した基本的考えとして、①経済との整合性を重視した適正な賃上げで、国民経済生活に明るさを創り出さなければならない、②長期安定的向上の考え方に支えられた努力と成果を踏まえ、実質賃金の着実な維持・向上が必要である、③新生B社の確立・前進を図るためにも、B社内さらにはオールB社に働く仲間の活力を高める賃上げが必要であることを主張している。そうした議論をふまえて具体的なつめは労使協議会の分科会のおこなわれ最終的には職能配分、是正配分、修正配分にまでブレイクダウンされた会社側の一発回答が提示される。

基本給の職能配分は以上のようにして決まるが、そこからただちに個人別の基本給が決

表1-4 基準内賃金平均昇給額=100としたときの各職能等級の指数

| | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 |
|-------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|
| 基準内賃金平均昇給額(円) | 8360 | 8890 | 10070 | 12900 | 23150 | 14360 | 10400 | 12260 | 11140 | 9580 | 11310 | 13250 | 13030 | | 9730 |
| 初級管理職 (工長, 係長) | 144 | 140 | 145 | 152 | 151 | 158 | 152 | 152 | 151 | 149 | 147 | 146 | 147 | | 147 |
| 上級指導職 (組長) | 127 | 124 | 127 | 131 | 130 | 132 | 132 | 133 | 132 | 131 | 129 | 128 | 129 | | 129 |
| 中級指導職 (班長) | - | - | - | - | - | 121 | 122 | 124 | 128 | 122 | 120 | 119 | 119 | | 120 |
| 初級指導職 (班長) | | | | | | | | 114 | 113 | 112 | 111 | 110 | 110 | | 111 |
| 初級指導職 (班長, 一般) | 110 | 109 | 110 | 110 | 110 | 110 | 112 | 108 | 107 | 106 | 105 | 104 | 104 | | 102 |
| 準指導職 | 102 | 101 | 101 | 100 | 100 | 100 | 102 | 99 | 98 | 97 | 96 | 95 | 95 | | 93 |
| 上級一般職 | | | | 95 | 94 | 93 | 92 | 89 | 88 | 88 | 87 | 86 | 85 | | 84 |
| 中級一般職 | 93 | 93 | 92 | 90 | 88 | 85 | 82 | 80 | 79 | 79 | 78 | 77 | 76 | | 74 |
| 初級一般職 | | | | 79 | 78 | 75 | 72 | 70 | 70 | 70 | 69 | 68 | 67 | | 66 |
| 補助職 | 85 | 85 | 83 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

出典：山下東彦氏の計算による。

定されるわけではない。個人別基本給は、査定を経て決定されるのである。そこで、個人別の基本給の決定に先立って、査定制度を説明しなければならない。

一般技能員にたいする人事査定は、まず組長が一次査定をおこない、次いで課レベルで工長・課長が最終決定をおこなう。班長にたいしても同じである。組長にたいしては、工長が一次査定をおこない、課長が決定する。工長については、課長が一次査定をおこない、部レベルで最終決定をおこなう。

査定については、チェックすべき項目が会社から査定者に指示されている。どの点をチェックすべきかは、職層ごとに少しずつ異なっている。能力・業績・執務態度などがチェック項目なのであるが、査定項目についての詳細は不明である。会社の制度としては、査定点は、1, 2, 3, 4, 5の5段階評価とされている。しかし、実際には、最低点の1と最高点の5はほとんどまったくつけられない。その代わりに、2.5と3.5という査定点がおこなわれ、2.0, 2.5, 3.0, 3.5, 4.0の5段階の査定点がつけられている。会社の方針としては、それぞれの査定点について、2.0 = 5%, 2.5 = 25%, 3.0 = 40%, 3.5 = 25%, 4.0 = 5%のように従業員が振り分けられるよう指導している。全体の平均査定点は3になるべきである。しかし会社の方針どおりに査定点はつきにくく、3.0に集中しがちであり、会社は分散させるよう指導をおこなっている。

査定点は、個人別の基本給の決定に次のような形で結びついている。会社の通達として、「成績査定は、各人の職務及び勤務成績等を勘案して行う。なお、成績率の適用は原則として85～115の範囲内とする」ことが指示されている。この通達は、次のことを意味している。査定点が平均の3.0となっているときは、その人には当該職層の職能配分額に1.0を乗じた金額のアップがおこなわれる。査定点が最低の1.0の場合には、その人の基本給アップは、職能配分額に0.85を乗じた額、最高の5.0の場合には1.15を乗じた額になる〔田中博秀氏のB社元専務YK氏へのインタビューによる。以下、田中インタビューと略記する〕。

さきほどのわれわれの例では、入社2年目の職層9Cの技能員が1982年春闘でどの程度の基本給アップになるのかを問題にしているのであるから、もしそのなかの技能員X氏の査定点が平均点の3.0であったとすれば、X氏の基本給増額分は $3,720 \text{ 円} \times 1.0 = 3,720 \text{ 円}$ である。彼の初任給における基本給は47,700円であったから、2年目の基本給は $47,700 \text{ 円} + 3,720 \text{ 円} = 51,420 \text{ 円}$ となる。また、査定点1.0をとった技能員Y氏の増額分

は、 $3,720円 \times 0.85 = 3,162円 \rightarrow 3,160円$ となり、2年目の基本給は50,860円となる。同様に、査定点 5.0の技能員 Z氏の2年目の基本給は51,980円となる。ここで最高点の Z氏の基本給と最低点の Y氏のそれとのあいだに、1,120円の差が生じることになる*。以後毎年同じようにして基本給のアップがおこなわれていく。優秀な技能員は、おそらくずっと優秀でありつづけるであろうし、優秀でない技能員もまたずっとそうでありつづけるであろうから、両者の基本給の格差はどんどん開いていくであろう。さらに、優秀な技能員はそうでない者よりも早く職層昇格するであろう。職層が高ければ高いほど職能配分額も大きくなるから、格差はより一層大きくなるであろう。

* 先に引用した通達では、査定による格差を85%から 115%という30%にしていたが、実は、すでに指摘したように、最高点の 5.0と最低点の 1.0はほとんどつけないから、実際の格差は30%ほどは開いていない。では、査定点が事実上の最高点である 4.0と事実上の最低点である 2.0との間でどの程度の格差があるのかについては、田中博秀氏のインタビューにおいて、B社の元専務の YKは上下 5%程度であると説明しているから、10%程度の格差ということになる。この場合、査定点と基本給増額との関係は、上に述べた決定方法及若干異なっている。つまり、査定点が 3.0の場合は当該職層の職能配分額を、査定点が 5.0の場合は当該職能配分額の 115%を増額分として受け取る、と説明したが、実際上は査定点が 4.0と 2.0の間でつけられているのであるから、査定点が4.0の場合にどのように増額分が計算されるのかが問われなければならない。査定点が平均査定点の 3.0であれば、当該職層の職能配分額と等しい額が増額分になることは変わらないが、その他の査定点 — 4.0, 3.5, 2.5, 2.0 — の場合には、職能配分額にあるパーセントを掛けるという形ではなく、査定点 4.0ならばいくらというように、固定額として決められるのである。そして、査定点 4.0ならばいくら固定額になるのか、3.5ならばいくらか、ということは、極秘事項として、社内においても公表されない。それは、もしその額が公表されると、従業員は自己の査定点を知り得るからである。査定結果は、極秘事項なのである。

査定点に応じた基本給増額の配分にたいして、組合はタッチしていない。つまり、査定点がたとえば 4.0の場合にどの程度の増額にするのかは、経営側の裁量によって決定されるのである。決定結果は、組合に通知されていない。これは、個人別の査定結果が組合に知らされていないことと同じ思想にもとづいているのであろう。

職能配分については、以上のようなのであるが、基本給について、なお、修正配分と是正配

分についての説明をしておかなければならない。修正配分は、査定における修正原資にあてられる。つまり、人事査定の結果にもとづいて、人事部が全社一律に成績査定をおこなうのであるが、優秀な従業員が集中している職場では、査定点の平均を3に維持すると、他の職場との関連では不公平になる。また、B社では、戦前から、賃金改訂の際には必ず現場で調整するという伝統があり、それが今も残っている。そのために、修正配分がおこなわれる。具体的には、修正配分の配分は部単位で、その職場の人数に応じて1人平均何円という割合で総金額が人事部から枠として与えられ、その枠の中で1人1人について修正がおこなわれる。その場合、マイナス修正ということはありえないし、また、プラス修正をおこなう時にも、人事査定の査定序列を逆転させてはならないということになっている〔田中インタビュー〕。

是正配分は、中途入社者にたいして、初任給上昇率変動に対応して是正するためのものである。

生産手当を除く賃金項目についての説明は、以上において終わったが、なお1つ、ここで述べておくのが適当なものがある。それは、一時金についてである。

c 一時金

一時金は、B社の場合、1968年以来ずっと、組合の要求が6.1ヶ月、妥結も6.1ヶ月と安定している。そして、夏に3.0ヶ月分、冬に3.1ヶ月分という比率も維持されている。ここで、例として、1973年の一時金の中味を検討しておこう。数字は古いものだが、一時金の決定方法は今も同じであるので、この数字でさしつかえないであろう。

さて、夏の3.0ヶ月分、252,600円は、組合の1973年定期大会議案書によれば次のように配分される。

1973年夏の一時金の配分

| | |
|-------------|-----------|
| 基本給比例部分 | 218,210 円 |
| 職務配分 | 33,890 円 |
| 一律分 | 8,000円 |
| 職能配分（組合員平均） | 25,890円 |
| 修正配分 | 500 円 |

計 (3.0 ヶ月分) 252,600 円

基本給比例部分は、基本給×係数で計算される部分である。この係数は、労使間の交渉事項であり、交渉結果は社内で発表される。したがって、個々の従業員は自己の基本給比例部分を計算できる。職務配分は、一律分と職能配分とからなる。一律分は労使間の交渉によって決まる。職能配分は、組合1人あたりの平均額のみが労使間で決まる。職能配分は、各職層にブレイク・ダウンされ、さらに、各職層ごとに、人事査定点がいくらの場合にはいくらの額というように決められるが、そうしたブレイクダウンに組合は関与している。

2 生産手当と能率管理

B社の賃金体系において最大の割合をしめているのは、先に掲げた図1-1から分かるように、生産手当である。それは、賃金額全体の約40%に達している。まず生産手当の計算方法を説明しよう。この計算方法は、能率管理と不可分の関係にあるため、能率管理の説明と並行して話を進めなければならない。ここで説明するような複雑な能率管理の仕方とそれによる賃金管理の意味するところについては、本節の小括のところで考察したい。

a 歩合部門

生産手当の計算式そのものは、 $\text{生産手当} = \text{基本給} \times \text{生産手当支給率}$ というごく簡単なものである。問題は、生産手当支給率の計算方法にある。生産手当支給率に先立って、B社に独自の歩合部門を説明しておかなければならない。

歩合部門は、A部門・B部門・C部門・D部門の4部門からなっている。それぞれについて、田中博秀氏とのインタビューにおいて元専務のYK氏は、次のように解説している。

「A部門は、生産台数などによって技量的に生産計画をたてることが可能な部門であり、したがって要員管理の上からは労働能率の要素などを加味することによってその部門全体としてのマクロの人員予測が可能な部門、B部門は、作業現場における間接部門で、作業現場の生産計画に対応しておおよその人員予測が可能な部門、C部門は、能率とか、人員

予測の基準が不明確な部門、そしてD部門は、いわゆるオフィス部門となっている。従業員の比率はA部門が44%、B部門が5%、C部門が25%、そしてD部門が26%となっている。」

ここで述べられている歩合部門の分け方は、なおやや抽象的であり、欧米の自動車産業において一般的である3分割制——直接部門（ライン作業）、準直接部門（工機部門、メンテナンス、運搬など）、間接部門（事務部門、技術部門）——とどのように異なっているのかが不明である。歩合部門のわけ方は、B社の労働組織に対する考えを示しているものとして重要である。そこで、いまいし具体的に歩合部門を見ておこう。

D部門は事務・技術部門であるから、D部門は欧米の間接部門と同じである。しかしながら、ブルー・カラー部門をB社ではA・B・Cの3部門に分けており、欧米の2部門分割と異なっている。このうち、A部門は、直接ライン労働を包括しており、直接部門と言える側面がある。しかしながら、A部門は、直接ライン労働だけでなく、製造部における運搬作業、ラインについている検査工も含んでいる。また、B部門は、ライン保全と改善組とからなっている。改善組とは、現場での改善を進めるための組であり、たとえばシューターを作れば工数が減らせるとなれば、シューターを作ったりする。ライン保全は、現場での即時の対応が必要とされ、かつ技術的にも現場で対応できる職場に配置されている。T工場においては、在籍人員において、車体組立職場でA部門1,140人、B部門220人、総組立職場ではA部門1,600人、B部門80人となっている。このそれぞれのB部門の大部分がライン保全である。この数字は在籍人員なので、実人員ではないが、製造部におけるA部門とB部門の人員については一応の比率をあらわしていると考えられる。すなわち、A部門とB部門との比率は、車体組立においては5.2対1の割合であるのになんとして、総組立においては20対1となっており、いちじるしく異なっている。これは、車体組立においてはライン保全が中心になっており、総組立においては、設備の性質上、工務部設備課による保全が中心となっていることによっている。つまり、車体組立職場にはかなりの数のロボットが導入されており、そのロボットの稼働率を維持、向上させるために、B部門の作業者が多く配置されている。それに対して、総組立職場は、依然として手作業が中心であり、設備はベルトコンベア装置のような大型設備である。故障率もロボットとは異なってそれほど頻繁ではないし、もし故障するような場合があるとすれば、それはしばしば大きなトラブルであるため、工務部設備課の保全工の出動を要請することにな

る。そして、工務部設備課所属の保全工は、B部門ではなく、C部門に属している。総組立職場のB部門作業者は、主として作業改善に従事している。

C部門には、工場工務部設備課の保全工のほかに、工場検査部検査課の検査工のうち、ラインについていない検査工（測定とか部品の検査をおこなっている）が属している。さらに、工機部門の技能員、技術部門で試作にたずさわっている技能員がC部門である。C部門の運搬を担当している者もC部門である。

こうした歩合部門のわけ方について、いくつかの点を指摘しておこう。第1に、運搬の作業やライン検査がA部門に区分けされている。欧米の自動車会社においては、こうした作業は準直接部門に入っているのが通例である。後に詳しく見るように、B社のA部門は能率をもっとも厳しく管理されている部門であり、運搬やライン検査がA部門に入っていることは、それだけ能率管理の対象が大きいことになる。

第2に、通例は準直接部門として一括されているものが、B社の歩合部門においては、B部門とC部門とに分割され、B部門を現場に常駐させている。このことは、B社における準直接部門をなるべく現場に近づけるというB社の組織理念を示すと考えられる。

第3に、こうした組織形態をとった場合、新技術の導入に際して、直接部門と準直接部門というわけ方を取った場合と異なった結果を生むであろう。A社はB社とは異なって、直接部門と準直接部門に分けている。そのため、車体組立職場にロボットが導入されたとき、直接部門の作業者がロボットのティーチング、メンテナンスを担当することになった。それにたいして、B社においては、そうした仕事はB部門の労働者の担当になったのである。つまり、ロボットの導入は、A社においては直接作業員の仕事の拡大になったのに対して、B社の場合にはB部門の作業者の仕事が拡大されたのである。

b 生産手当支給率

技能員が歩合部門に分けられているのは、歩合部門ごとに生産手当支給率の計算が異なっているからである。それぞれの歩合部門では、A部門の能率をあらわす「能率歩合」と、B社全体の能率をあらわす「完成歩合」、それにそれぞれの歩合部門の実労働時間をもとに計算される「定員係数」という3つの要素によって生産手当支給率が計算される。なお、B社において「能率歩合」という言葉は、つねにA部門の「能率歩合」を指している

が、おそらく本稿の読者にとってはまぎらわしい言葉であると思われるので、本章では“**A部門能率歩合**”と書き、B社全体の能率を指す「**完成歩合**」を“**全社完成歩合**”と書くことにする。

まずA部門においては、A部門能率歩合が2/3のウェイト、全社完成歩合が1/3のウェイトで支給率の計算がなされる。B部門もA部門とまったく同じ形で支給率が計算される。C部門はA部門能率歩合が1/2のウェイト、全社完成歩合が1/2のウェイトで支給率が計算される。事務・技術部門であるD部門はA部門やB部門とウェイトが逆になり、A部門能率歩合が1/3、全社完成歩合が2/3のウェイトで計算される*。

* 生産手当支給率の歩合部門ごとの計算式は、次のようになる。

A部門 (A部門能率歩合× $\frac{2}{3}$ +全社完成歩合× $\frac{1}{3}$)×支給率係数

B部門 (A部門能率歩合× $\frac{2}{3}$ +全社完成歩合× $\frac{1}{3}$)×支給率係数×B
部門定員係数

C部門 (A部門能率歩合× $\frac{1}{2}$ +全社完成歩合× $\frac{1}{2}$)×支給率係数×C
部門定員係数

D部門 (A部門能率歩合× $\frac{1}{3}$ +全社完成歩合× $\frac{2}{3}$)×支給率係数×D
部門定員係数

A部門能率歩合、全社完成歩合、定員係数がそれぞれ正確にどのようなものであるのかについては以下において述べるが、ここではさしあたり、A部門能率歩合はA部門の能率、全社完成歩合は全社の能率、定員係数は実労働時間の係数と理解しておけばよい。そのように理解した上で、生産手当の理念について2つのことを指摘しておこう。

第1に、生産手当は、言うまでもなく能率給であるが、直接生産部門であるA部門をきわめて重視したものとなっている。A部門の従業員比率は44%なのであるが、A部門の能率が事務・技術部門にもはねかえる仕組みになっている。全社完成歩合も、後に述べるように、製品を作る時間を基礎に計算されるのであるから、B社における直接生産部門の重視は徹底している。

第2に、能率を管理しにくいC部門（保全や検査）やD部門（事務・技術）についても、定員係数を算定することによって、能率意識を持たせようとしている。ここにも、B社における生産性向上への断固とした意思を見ることができる。

c 基準時間

生産手当支給率の計算においてもっとも重要な役割をはたすのは、繰り返し言うように、A部門能率歩合である。A部門能率歩合の計算の基礎は、「基準時間」である。したがって、まずはじめに基準時間について説明しなければならない。

フレデリック・テラーが「科学的管理」を唱えて以来、直接生産工程においては、それぞれの工程ごとに作業のおこなう標準作業が定められ、それにとまって作業の標準作業時間が設定されるようになった。作業者の能率は、通常、標準作業時間をもとに計算される。

B社の能率概念を理解するうえで大事なことは、B社で用いられている「基準時間」という概念がインダストリアル・エンジニアリング（IE）で言う標準作業時間とは異なるものであるという点である。標準作業時間とは、教科書風に言うと、与えられた作業を正しく遂行するのに必要な熟練を有し、かつ、十分な訓練を受けた作業者が、普通に用いられている持続可能なペースで作業をし、正常な疲労と遅れとを伴う時、規定された量と質の仕事、規定された方法にしたがっておこなうのに必要な（または必要であるとして決められた）時間である。標準時間の設定の方法についてはIEの教科書に譲るとして、このような標準時間の考えに立てば、能率が1を越えることは例外であるし、また、1を大きく下回ることもない。そのような事態がおこるとすれば、そのような標準時間の設定は間違っていることになる。B社の基準時間は、このような標準時間概念と基本的に異なっている。

基準時間は、新車の立ち上がり・設計変更・仕様変更の際に設定される。その際、現場の組長も入ってはいるが主として班長クラスからなるトライ班がつけられ、トライがおこなわれる。トライの時に時間測定がストップ・ウォッチを使ってなされる。時間測定は、新しい部品、新しい機構の場合には技術員室の技術者が立ち合うが、それ以外はトライ班にまかされる。トライ班がその結果を提出した後、現場職制がチェックして修正する。次に課として課長が技術員室と検討する。しかし、課長としては個々の要素作業までチェックできないので、ラインごとのトータルの時間でチェックする。過去の実績をみて総工数で比較し、測定のし直しを指示したりする。その後、課長は生産管理部査業課に基準時間申請書を提出する。

申請を受けた査業課では、基準時間の設定にかんして、類似のモノの基準時間を越えない、という原則論を持っている。つまり、たとえばアルミを使いはじめたとしても、その前に鉄の鋳物があったりというように類似のモノがあり、そのアルミの部品の基準時間はその前の鉄の鋳物の基準時間を越えない、ということである。また、ある部品と同じような部品を他工場で作っているとすれば、その工程で設定されている基準時間を越えないということである。申請されてきた基準時間がこの原則に触れる場合は、査業課から製造部にたいして、査業課の言う類似のモノとどこが違うか述べてほしいと要請し、説明されたものを査業課の者が見に行き、確かにこれだけは違う、というものについてはストップ・ウォッチで測ることになる。そのさい、現場監督者が立ち会うことはあるが、測定に参加することはない。

基準時間は、一度決めたら、その後の作業改善や設備改善があって能率が上昇しようとも、そのたびごとに変えるということはない。それは、能率歩合は青空天井でなければならぬ、そうでないと刺戟にならない、という考えにもとづいている。能率は上がりっぱなしになる。現場にしてみると、設備改善による能率向上がもっとも楽ということになるが、設備導入については厳しい予算管理がおこなわれており、ある特定の職場が有利になるということはない。では、基準時間の改訂はないのかと言えば、自動的な改訂制度が存在している。それについては、生産手当支給率の計算全体についての説明が終わらないとできないため、後述する。ただここでは、作業改善にせよ設備改善にせよ、改善は能率の向上をもたらすが、そのことが直接、基準時間を改訂に結果するものではないことのみを指摘しておく。また、能率は、新車立ち上がり時には当然のことながら低く推移し、習熟するにしたがって上昇する。しかし、新車立ち上がり時に基準時間について配慮することもない。

基準時間においては、通常のIBにおいては余裕率として処理されている問題がどのように考慮されているのであろうか。欧米の標準時間の発想では、作業正味時間に余裕時間（疲労余裕、用達余裕、作業余裕など）を加えて標準時間を設定するのであるが、B社の基準時間では、余裕率は見込まれていない*。

* 基準時間は、原則として作業正味時間だけで決められる。現場からは、不良率とか稼働率とか職制分を見込んでくれ、との要求はある。それにたいして、査業課は、職制比率のみを考慮している。工程別に、職制分として、たとえば、基

準時間の6%が割増しされるのである。この職制分を余裕率に近いものと考えてよいのかどうか、なお不明である。と言うのは、職制分を見込むことによって組長がオフ・ラインできるようになっていると考えられるからである。

B社の生産管理方式を文字どおり体现してきたO.T氏は、自著において次のようにその理念を語っている。

「標準に関していえば、タイムスタディもみんなが間違えてね。10回なら10回やらしてみても、その平均値でとろうとする。これはもう一番いかんことだ、と思う。……10回とるんだったら、その一番短い時間とりなさい。そうすると、そんな酷な、というが、何が酷だというんだね。一番短い時間が一番楽なやり方なんだ。……標準時間〔基準時間のこと——引用者〕を設定するときなんかも、生理現象のため何パーセントは余裕時間をみるなんていうが、そんなものは零だというんだね。結局、これも、現実と測ったやつと違い過ぎるんでね、みんな尻尾屈つけて、余裕時間とか段取り時間とか入れちゃうんだね。これは管理者の非常にずるいところだね。」

d 能率歩合

以上のような基準時間から、A部門能率歩合が次のようにして導きだされる。まず、狭い意味での能率が計算される。最初に、基準時間に製品、部品のアウトプットを掛ける（号口総製品時間と言う）。号口総製品時間は、そのアウトプットを出すのに必要と見なされている時間である。号口総製品時間を実際にその製品と部品を作るのにかった作業時間（総号口作業時間）で割ると、狭い意味での能率が出てくる。

ところが、総作業時間は所定時間に残業時間を加えたものであるが、そのすべての時間が部品や製品を作るための時間（号口作業時間）として使われているわけではない。総作業時間のなかには、新車切り換えに際して、号口作業ではないがそれに準じたものと見なされる時間（準号口作業時間）、生産技術部門からテストケースを現場のラインで作ってくれと頼まれたときなどに計上される時間（特定作業時間）、離業手待ち時間、4S（整理、整頓、清掃、清潔）の時間とか職場での簡単なミーティングや教育の時間（これらは、間接その他時間と呼ばれる）も含まれているからである

B社においては、総作業時間の中に占める号口作業時間の割合も能率算定に反映される

べきであると考えている。すなわち、工程別に号口作業時間がどの程度になるのかをあらかじめ設定する（基準総号口率）。そして、総作業時間に占める総号口作業時間の実際の割合と、基準総号口率との比をとり、狭い意味での能率（号口総製品時間を総号口作業時間で割ったもの）に掛けるのである。それを生産能率と呼ぶ*。

* 生産能率を式で表すと、次のようになる。

$$\text{生産能率} = \frac{\text{号口総製品時間}}{\text{総号口作業時間}} \times \frac{\text{総号口作業時間}}{\text{総作業時間}} \div \text{基準総号口率}$$

生産手当支給率の計算式に登場するA部門能率歩合にたどり着くまでには、なおいくつかの段階をへなければならぬ。まず、この「生産能率」に固定係数（「歩合係数」*）を掛け、それに「補償歩合」を足して「算定能率歩合」が計算される。

* 歩合係数は、工程ごとに設定されており、わずかであるがそれぞれ異なっている。かつて、歩合制度が設けられた当初（1948年）は、「生産能率」がそのままA部門能率歩合であった。当時は部品時間と呼ばれていた基準時間は、職場から言ってきたものをそのまま基準時間として認めていた。会社側から見れば、非常に甘い基準時間が設定されていたことになる。そのためもあり、能率はどんどん上がってくることになる。したがって、基準時間と実績時間との差が大きくなり、基準時間の意味が不明確化することになった。そこで、その当時の能率の平均値が1になるように基準時間を新たに設定し直した。しかし、当時は、生産能率イコール歩合であったので、能率を切り下げることは歩合の低下に直結していた。そこで、能率を切り下げた分だけ歩合係数を掛けることによって歩合へのね返りを防いだのである。そのようなことを何回か繰り返しているうちに、歩合係数が上昇していった。現在のような生産能率の計算式が固まったのは1971年で、その時に、歩合係数を固定したのである。

算定能率歩合は、もちろん毎月変動する。問題は、能率が賃金に反映されるべきであるという考えと、従業員の生活は安定したものでなければならないという考えとを、どのようにバランスをとるかにある。B社は、毎月の算定能率歩合をそのまま生産手当に反映させるのではなく、当月の算定能率歩合の比重を1/6、前月の前月決定能率歩合の比重を5/6としたものを「当月決定能率歩合」*と呼び、その当月決定能率歩合を生産手当に反映させようとしている。つまり、能率は賃金に反映するが、その幅は小さく抑えられているのである。この点にB社のバランス感覚が示されている。

$$* \text{ 当月決定能率歩合} = (\text{当月算定能率歩合} - \text{前月決定能率歩合}) \times \frac{1}{4} + \text{前月決定能率歩合}$$

算定能率歩合および決定能率歩合は、A部門の各課の各直（白直と黄直と呼ばれる）ごとに、さらに各組ごとに計算される。ただし、各組ごとにまでブレークダウンしたものは、能率の向上をチェックする会議の資料として作成されるものであり、生産手当の計算においては、各製造課の直（シフト）がその単位となる。直を単位としているのは、両直のあいだで競争意識をかきたてるためである。設備・用具・環境が同じでも、直が違えば職制の力量も違うし、人員構成、設備トラブルへの対応などが違っており、能率に差がでてくる。そこで、両直のあいだで競争させて能率向上を図る、という意図から直が能率歩合の単位となっているのである。

B社は、算定能率歩合をそのまま生産手当に反映させず、決定能率歩合という形で生産手当のフレを小さく抑えているが、さらに、フレをより小さく、安定的にするために、次のような作業をおこなう。すなわち、A部門の各課の各直の決定能率歩合を優秀な順に並べ、上から順にA、B、C、D、の4グループにわけ、それぞれのグループの決定能率歩合の平均値を計算する。そして、たとえば、ある直がBグループに入っていれば、その直のA部門能率歩合はBグループの決定能率歩合の平均値とされるのである。この時に、会社は、決定能率歩合の上昇の一部は会社の設備投資によっているという理由から、Aグループの平均値よりも高い決定能率歩合の部署については、それがAグループの平均値になるように基準時間を改訂する。

以上のような計算をへてA部門能率歩合が毎月算定される。計算方法が複雑になっているのは、生産手当においては能率管理と賃金管理とが密接に結びついているため、単なる能率管理とは異なっているからである。また、賃金のフレを小さくするために、工夫を重ねているからでもある。そして、B社の生産管理全体に共通した体質とでも言えるような経験主義にもとづいているからでもある。

製造部には、すでに述べたように、歩合部門としてA部門とB部門とがある。A部門については、基準時間があるため上述のような形でA部門「能率歩合」が出される。A部門においては、したがって、生産手当支給率の計算式に登場するA部門能率歩合は、各課の各直によって異なる。B部門については、同じ課のA部門の2直（白直・黄直）のA部門能率歩合の平均値がA部門能率歩合として計上される。たとえば、ある工場の第1製造部

第12ボデー課であれば、1984年2月の例をとると、第12ボデー課の白直の「能率歩合」は1.415であり、黄直のそれは1.442であったため、第12ボデー課のB部門に適用されるA部門能率歩合は1.428となる。B部門に適用されるA部門能率歩合がA部門の両直の平均値とされるのは、B部門の仕事は両直に関係したものであるから、という考えにもとづいている。

C部門とD部門は、A部門・B部門と異なり、全社で一本のA部門能率歩合となっている。つまり、全社のA部門能率歩合の平均値がC部門とD部門に適用されるA部門能率歩合となるのである。

e 完成歩合

以上において、生産手当支給率計算におけるA部門能率歩合の内容が理解されたであろう。次に検討すべきは、全社完成歩合である。

A部門能率歩合は、A部門とB部門の作業者の生産手当にとっては $\frac{2}{3}$ の比重で、C部門の作業者の生産手当にとっては $\frac{1}{3}$ の比重で、そして事務・技術部門であるD部門の生産手当にとっては $\frac{1}{3}$ の比重を持っている。たしかにA部門能率歩合をA部門とは直接関係していないC部門、D部門にも比重は少し異なるとはいえ適用することによって、C・D両部門の従業員にたいしてA部門の生産性に対する関心を喚起することができる。しかし、C・D両部門はA部門の生産性向上に直接は貢献できないのであるから、生産性向上を自らのものとして受けとめる面で弱いものがある。その弱点を克服し、全社的な生産性向上意識を持たせるために設けられているのが、全社完成歩合とC・D両部門におけるそれぞれの定員係数である。

全社完成歩合の基本的考えは、次の点にある。車両はそれぞれ、すでに述べたように、基準時間を持っている。その基準時間に実際に生産した台数を掛けると、ノルマとしての時間数（「製品時間」）が出てくる。それを全従業員の実際の労働時間で割ると、従業員1人あたりの能率が出る。しかしこの計算では、A部門の基準時間をB・C・D部門を含めた全従業員で割ることになるため、数値としては小さすぎる。そのため、全従業員に占めるA部門の作業者の比重をとり、その逆数を「全社拡大係数」として掛ける。こうして計算されたものが、「算定完成歩合」である。この算定完成歩合をそのまま賃金に反映させる

と毎月のフレが大きいため、ここでもまたフレを小さく抑えるため、A部門能率歩合を計算したときと同じように、当月完成歩合を $\frac{1}{4}$ 、前月決定完成歩合を $\frac{3}{4}$ の割合で当月決定完成歩合を計算し、それを生産手当支給率の式に登場する全社完成歩合としている。

全社完成歩合と並んでC部門とD部門の能率意識を高めようとするのが、定員係数である。定員係数は出勤率と残業時間によって変動する。しかし、出勤率について会社は組合と協力して計画年休を推進しており、95%の出勤率管理に成功している。したがって、実際には、C、Dのそれぞれの部門における残業時間が定員係数を左右する唯一の要素となっている。

以上において、生産手当支給率計算式に登場したすべての項目（A部門、B部門、C部門、D部門、能率歩合、完成歩合、支給率係数、定員係数）が理解できるようになったであろう。生産手当支給率は、A部門とB部門では能率歩合に $\frac{1}{4}$ 、完成歩合に $\frac{3}{4}$ の比重を掛けて、C部門では能率歩合と完成歩合に同じ比重を掛けて、そしてD部門ではA・B部門とは逆に能率歩合に $\frac{1}{4}$ 、完成歩合に $\frac{3}{4}$ の比重を掛けて算出される。かくして算出された生産手当支給率は、毎月、「社達」として組長以上の職制に配布される。

f 生産手当の意義

生産手当支給の計算の仕方が複雑なため、本章の叙述もこみいったものになってしまった。こまかなことを除いて言えば、生産手当の特徴は、従業員をA、B、C、D、の4部門にわけ、直接生産部門であるA部門の能率を全従業員の賃金に反映させていること、さらに、生産補助部門であるC部門や事務・技術部門であるD部門は能率を管理しにくい部門であるが、そこに全社完成歩合や定員係数という考えを持ち込み、能率を管理しようとしていることである。

このような生産手当の意義について、いくつかの点を指摘しておこう。

第1に、生産手当は、賃金は能率を反映すべきであるというB社の賃金観を明確な形で表明している。B社は、創立の当初から、能率給を採用していた。社史『20年史』によれば、B社において能率給が廃止されていたのは、生活そのものが困難であった敗戦直後の数年間だけである。自動車産業のように自動化が進み、作業者の作業が標準作業によって“科学的に”設定されるようになると、能率給は無意味となる、という議論があるが、

B社の事例はその議論の不十分性を証明している。現場の能率は設備の更新によっても、設備のレイアウトの改善によっても可能である。しかし、それと同時に、作業改善による能率向上もまた可能であり、そうした一切の能率向上の努力が賃金に反映されるべきである。B社の生産手当は、B社のこうした信念を反映している。

第2に、第1の点とも関係するが、能率向上に取り組むB社の執念とでも言えるような熱意が生産手当に表現されている。生産現場及びそれと直接関係した部署だけでなく、事務・技術部門にまで全社完成歩合や定員係数という形で能率向上を図っているのである。生産手当の計算は集団を単位としている。個人の能率向上努力は基本給における査定によっておこなわれる。つまり、B社は、個人についても、集団についても、能率をたえず追求している。能率給を持たない企業においても、もちろん能率向上は追求されている。しかし、B社の生産手当のような形で能率向上を追求する場合、その熱意は、能率給を持たない企業と異なることのあるのも事実であろう。

第3に、生産手当は現場監督者を管理する重要な手段となっている。A部門能率歩合を上げていく要因は設備導入をはじめいくつか考えられる。そのなかに、現場監督者の力量がある。とりわけ、同じ設備を使って、直が異なるだけで異なった能率になる場合、現場監督者の力量はいやでも明らかになる。また、類似のモノを作っているために基準時間が同じであるにもかかわらず、能率が異なる場合、やはり現場監督者の力量が問われることになる。こうした事情は、生産手当支給率が毎月「社達」として公表されるだけに、現場監督者のあいだの競争心を高めるであろう。さらに、マネジメントは現場監督者を査定するとき、当然、能率に対する現場監督者の寄与を考慮する。生産手当制度は、B社にとって、なくてはならないものである。

生産手当について、最後に、生産手当に対する労働組合の対応を検討しておこう。結論を先に言うならば、組合は生産手当の決定にはまったく関与していない。基準時間の設定は経営側の専決事項であり、新車立ち上がりの時の基準時間決定、毎月の基準時間の切り下げについて、組合の関与できる部分はない。そして、基準時間が定まれば、生産手当支給率は必要なデータを査業課がコンピュータにインプットすれば自動的に計算されてくるため、生産手当の決定に組合はまったく噛んでいないのである。

とはいえ、組合としても生産手当のあり方については関心を示している。組合の1975年大会では、「職層と役職の分離・生産手当のあり方などについても、賃金制度の見直し検

討を行います」との方針を打ち出し、翌76年および77年の大会においても生産手当の見直しが方針に掲げられていた。結局、生産手当の見直しはされないまま、78年大会から生産手当見直し方針は姿を消すことになった。

組合が3年間だけとは言え生産手当の見直しを要求したのは、①生産手当支給率計算式が複雑で分りにくい、②生産手当が変動し、それが下がった時の最低保障がないのではないかという不安感、の2点の理由からであった。組合の要求について労使合同の賃金問題専門委員会で検討されたが、代わるべき制度が見つからないということで、見直しはおこなわれないことになったのである。さらにまた、組合内において、能率刺戟がよいのか安定がよいのかについて統一された意見がないことも生産手当の見直しが実現しなかった理由でもある。

（未完）