

# 經濟論叢

第130卷 第3・4号

哀 辭

故中谷 實名誉教授遺影および略歴

設備投資決定のプロセスと基準 (1)……………浅 沼 萬 里 1

イギリス鉄鋼業新設工場における

労使交渉の展開……………菊 池 光 造 28

ナショナル金銭登録機会社における

予算システムの形成……………斎 藤 雅 通 54

ナチ雇用創出政策と再軍備問題……………後 藤 俊 明 75

現代フランスにおける農地の流動化と

その地域的展開……………石 月 義 訓 95

追 憶 文

中谷 實先生を偲ぶ……………岩 根 達 雄 115

中谷 先生を偲ぶ……………石 川 常 雄 123

經濟学会記事

昭和57年9・10月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## イギリス鉄鋼業新設工場における 労使交渉の展開

——イギリス鉄鋼分塊・条鋼圧延工場における労使関係の実態 (3)——

菊池光造

前稿までにみてきた BBM プラントにおける労働組合の在り方を前提として、いかなる労使関係が展開されたのであろうか。本稿では、紙幅の制約もあり、また遠からず、より詳細にこれを描く機会のあることを期待して、ここでは BBM プラント操業開始後の労使交渉の要点を整理するにとどめよう。

この場合、BBM プラント操業開始後の時期は、さし当り二つの局面に分けて観察することができる。即ち、第1の局面は、1973年1月の新工場操業開始時点から1974年4月までである。この時期は、既にふれたような経営サイドの労務政策が実施される一方、前稿でみた如き *ISTC, Anchor NO. 2* ブランチの自己形成が行われた時期でもあり、この過程と重って、いくつかの特徴的な争点 *issue* をめぐる労使交渉が進行したが、これらは労使双方の妥協によって、ひとまず解決をみたといえる。

これに対して、第二の局面は1974年4月下旬からの各職場集会による要求提起に始って、同年10月17日の新期協約締結をもって終る時期である。この時期は、かの第1局面の終結によって経営側は暫しの産業平和を実現し、安定した工場運営の日常に専念できることを期待していたといえる。これに対して、支部建設とその運営に自信を深めた組合側が、支部メンバーの中にくすぶっていた全ての要求をまとめて経営側に提出し、交渉に入ることをしぶる経営側に対して全面的時間外労働拒否 *over time embargo* の実力行使を手段としつつ総計

16回におよぶ交渉を行い、新成文協約の締結をもって終結したものであった。

## I 第1局面 1973年1月～1974年3月

この時期、組合支部は既にみたように昇進およびセニオリティー問題を処理してゆく一方、当然のことながら支部メンバーの間に生じた具体的要求をとりあげて経営側と交渉し、問題解決をはかる行動を通じて支部としての実体を形成していった。だが、この時期には、組合支部としての実力に限界があり、対経営の規制・交渉力においても一定の限界があったことは否定できない。

前前稿でふれたように、クレーン運転工の職務内容をめぐって支部メンバーの中に不満が生じ、「工場代表」works representative 選出の契機にもなったのであったが、この問題の処理に当たっても組合員の要求は必ずしも実現されなかった。たとえば15' ビレットミル・クレーンをめぐる問題についていえば、このクレーン運転の仕事は、どのクレーン運転工の職務記述書にも記載されていないという支部メンバーの主張にもとづいて、役員はこの不満を経営側に対して提起した。しかし、この仕事は当然ローリング・ミル・エリアのクレーン運転工によってカバーされる筈のものだという経営の回答を支部に持ち帰る結果になった。これに対しては当該労働者グループから反論がなされたとはいえ、それ以上この問題をとり上げて経営に対して迫ることはできず、結果として経営の作業指示が貫徹したのであった。

しかも、この問題をめぐって、新たに選出された「工場代表」が提起し、支部集会で可決された時間外労働拒否の決議は、支部執行部の判断のもと、未だ支部にその実力なしとして、次回の集会において撤回されたのであった<sup>1)</sup>。

また、同じく前前稿II-3でふれたように、新書記長がとりあげた工場内の安全・衛生問題、すなわちキズ取り検査エリアの排気ファンの設置、ローリング・エリア・クレーンのエア・コンディションの改善などの要求も、数ヶ月経っても解決されず、支部集会の度ごとに当該メンバーからの苦情が出され続

1) ISTC Anchor No. 2 Branch Minutes Book 1, 1973.

けのであった<sup>2)</sup>。

しかし、このような情況は徐々に変化しつつあった。ここではその後の労使交渉の中から二つの争点 issue をとり上げて観察しておこう。

### 1 「ローラー整形機」昇進ラインの賃金格差改訂

第一に、ローラー整形機 (RSM) 昇進ライン12職務についての職務間レート格差をめぐる交渉があった。この昇進ラインは、前稿第1図にみるように、冷却槽積下し工 QT Unloader → 冷却槽積載工 QT Loader → 冷却ヤード C 2-3 積載工 Bank Loader C 2-3 → 冷却ヤード C 4-6 積載工 Bank Loader C 4-6 の職務は、セニオリティによる昇進の対象とされながら、賃金上の格差なしに全く同一の賃金であった。また冷却ヤード積載工 Bank Loader C 4-6 から冷却ヤード積下し工 Bank Unloader C 2-3 への昇進に対しても、基礎賃率 *datal rate* は同一であり、賃金上の格差はアニングスについて1シフト当たり25ペンスという小額に過ぎなかった。支部は、これを不合理として昇進ライン上の上位職務は当然妥当な格差をもつ高い賃金であるべきだとして、各上位職務への賃金上積みを要求、さらに、これを工場内賃金の全般的引上げの突破口にしようとしたのであった。

前後3回にわたる労使交渉の過程で、支部はこれらの職務の間に妥当な賃金率格差が欠如していること、これが作業員にとってこの昇進ラインを登上することへのインセンティブを与えていない、その結果として旧工場でもしばしば問題になった「昇進拒否」の現職留任者 *static man* を生み出すことになる、これは新BBMプラントの協約の原則に反するものだと主張した。いずれにしても昇進ラインを登ることへの十分なインセンティブとなるだけの賃金引上げを原則的にはデータル・レート増額の形で実現せよというのが支部の主張であ

2) この事実、それ自体、その後の支部の行動様式と対比するとき一定の意味をもっている。即ち、初期段階を経過した後のBBMにおいては、現場で何かの問題が起った場合には直ちにコミティーマンと支部役員がこれを取り上げ、経営との交渉によって数日のうちに問題を解決している。

第1表 RSM 昇進ライン賃金改訂交渉経過(1)

職務 評価 点数 (点)	賃金額 職務名	オリジナル協約 47,000トン基準		1973年度賃上げ		73. 11. 13経営回答 74. 2. 17合意	
		シフト・ ア ニング ス (£)	週当り ア ニング ス (£)	シフト 40 ペン ス (£)	当り	シフト ア ニング ス (£)	週当り ア ニング ス (£)
440	RSM Discharge Ope. (1)	6.45	42.04	6.85	44.65	6.85	44.65
440	RSM Operator (1)	6.45	42.04	6.85	44.65	6.85	44.65
132	Bank Unloader C 4-6	5.95	38.78	6.35	41.39	6.45	42.04
132	Bank Unloader C 2-3	5.95	38.78	6.35	41.39	6.35	41.39
117	Bank Loader C 4-6	5.70	37.15	6.10	39.76	6.30	41.06
117	Bank Loader C 2-3	5.70	37.15	6.10	39.76	6.25	40.73
204	QT Loader	5.70	37.15	6.10	39.76	6.20	40.41
176	QT Unloader	5.70	37.15	6.10	39.76	6.10	39.76
176	T7-8 Operator	5.50	35.85	5.90	38.46	5.90	38.46
176	T6 Operator		33.87				
	T6 Discharge Ope.		34.57				
	T7-8 Discharge Ope		34.57				
	Finishing UT (Adult)		34.40				
	Painter/Marker(Adult)		31.95				

った。

これに対して経営側は、労使関係部 industrial relations department の担当者が矢面に立って、組合の地本役員 Divisional officer も参画した上で交渉・合意されたオリジナル協約の賃金構造は遵守さるべきだとして、さし当り支部要求を拒否しつつ、最終的には工場長以下のライン・マネジメントの判断として、プラント操業の安定性確保と昇進システムのスムーズな運用のために、支部要求に対してささやかな譲歩を行う道を選んだのであった。

結果は、このラインの最上位職務と最下位職務の賃金は現行のままとし、問題になっているライン内諸職務についてはシフト当り総アニングス Gross Shift Earnings のレベルで各5ペンスというノミナルな格差を設定することで妥協がはかられたのであった。いずれにしても、このラインの賃金の上限と下

限を現行通りとしたことによって、今回の賃金交渉はあくまで RSM ライン内の相対格差の調整に限定され、これら諸職務の賃金改訂結果の他の昇進ライン賃上げへの波及は遮断された。かくて支部は交渉によってささやかな賃金増額を獲得した。しかし、RSM ラインにおける職務間賃金格差の積上げ、相対比較をテコとする他ライン諸職務の賃上げへ、という支部の意図は阻止されたと見える。

ここで対象工場における賃金支払の体系についてふれておこう。協約の中に組みこまれる「職務別賃金表」は次表のように8欄から成っている。

職務名 ①	シフト当 り人員 ②	シフトデ ータル・ レート ③	トンネジ ボーナス ・レート ④	シフト当 り基準 トン数 47,000 ÷21 ⑤	シフト ボーナス ⑥	グロス・ シフト・ アニング ス ⑦	待機/非 生産シフ ト・レー ト ⑧
		(£)	P.		(£)	(£)	(£)
例) 圧延伍長	1	7.20	.1072	2,238	2.40	9.60	7.68
圧延副長	1	6.00	.0894	//	2.00	8.00	6.40
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

①の職務名でローラー（圧延伍長）以下47職務について、この表に沿って各欄の数字が与えられている。賃金は大別して「シフト・データル・レート」と「トンネジ・ボーナス」から構成される。③のシフト・データル・レート shift data rate は当該職務の1シフト当り時間賃金率であり、圧延作業を行ったと認められたシフトに就労すれば、必ず支給される賃金部分である。「トンネジ・ボーナス」は生産トン数に比例して払われる「生産能率給」であり、④欄に1トン当りの能率給単価がペンス表示で与えられている。労使交渉で確定されたこの工場の週当り基準生産トン数は47,000トンであり、1週21シフトで割った1シフト当りの基準生産トン数が⑤欄に与えられている。当然この数字はすべての工程職務について共通である。さて1トン当り単価「トンネジ・ボーナス・レート」と「シフト当り基準トン数」を乗じて、基準生産トン数に対応する「シフト当りトンネジ・ボーナス額」が算出され、これは⑥欄に与えられている。したがって④×⑤=⑥の関係にある。

基準生産トン数通りに生産が行われている時、1シフト当りのアニングスは③+⑥=⑦の関係にあり、⑦欄に示されている。しかし、現実にはデーター・レート③はそのままであるが、実際生産トン数は基準から乖離してまちまちである（工場の「立上り」期間は一般的にいて基準生産トン数よりもかなり低い水準に止まることは、いうまでもない）。従って、現実のシフト当リアニングスは③+「トンネジ・ボーナス実額」（単価×実生産トン数）となる。最後に⑧欄の「待機／非生産シフト・レート」は、たとえば設備点検後で圧延作業は行わないがシフトに着いた場合や、シフトに着いたが設備やインゴット供給上の問題などで圧延作業が行われなかった時に支払われるレートであり、データー・レートに若干の割増をつけた額になっている。

さて、労使交渉による賃金決定と支払体系との関連についていえば、労使交渉はなによりも、週当り基準生産トン数と各職務についての週当り標準アニングス額を決定することが主眼となる。これは労働者の生活水準が結局は「週当リアニングス」で規定されるという事実をふまえて、現実的な労働者生活との接点を賃金決定のうえに色濃く反映させる方式であるといえる。ちなみに、ひとたび工場内諸職務について職務別賃金が決定されたのち、賃金引上げ要求や交渉等も、戦術的配慮による例外を除いては、常に「週当リアニングス」のレベルで判断が行われるのである。

さて交渉によって決定された職務別の「週当リアニングス」は1週間の就労シフト数（賃金支払上はフル操業下で6.518シフトと定められている）で割って、⑦の「グロス・シフト・アニングス」に分解される。さらにその上で、BSCとISTCの中央交渉によって合意されている「データー・レート」対「トンネジ・ボーナス」比率（原則として75:25）の割合で分解されて③および⑥欄の数字が確定される。なおこの場合高賃金職務ではデーター・レート75%の構成比が適用されるが、低位職務にあっては実際生産トン数に関りなく安定した賃金支給を必要からして、データー・レートの比率は80%以上に高まる場合もある。この具体的な構成比の調整も、当然のことな

からプラント労使交渉の対象である。データル・レート額を差引いて残った「シフト当りボーナス額」⑥を機械的に算出されるシフト当り基準トン数⑤で割ることによって④のトンネジ・ボーナス単価が確定する。このようにみえてくると先にみた毎週のルーティンとしての賃金支払計算は、労使交渉による支払項目ごとの賃金決定の跡を、個別性に応じつつも美事に逆算してゆく過程であるといえよう。

## 2 「キズ取り検査工」の職務内容と要員

第2に、「キズ取り検査工」Deseamer Inspectors（以下デシーマーと略記する）の職務内容をめぐる交渉があった。これは検査ラインの職場集会に端を発する。すでにみたように（前稿Ⅱ-(1)8~9ページ）この職場集会においてプロモーション・セニオリティ問題が取り上げられる一方、デシーマーの職務内容に関して、次のような決議がなされていた<sup>9)</sup>。a) 条鋼ビレットの「持上げ」lifting と「ころがし」turning はデシーマーの職務記述書に入っていない、この仕事の遂行に対して経営が一定の金銭的報酬をオファーするまでは、これらの作業の実施を停止すべし。b) アンカー配転インタビューでは、キズ取り作業はアーク・ユアー・デシーミングによると説明されていたのに対して、現実には旧式のガス・デシーミングが行われている。経営が、これらの職責に対してさらに金銭的報酬をオファーするまで、ガス・デシーミングの実施はストップすべし。c) 上記の職責を行うにあたっては、デシーマーは1人1シフト当り1ポンド50ペンスの追加給与を要求する。

以上の決議にみられる如く、支部は、アンカー配転インタビューで提示された通りの労働態様、協約に明記された通りの職務内容のみの遂行を主張したのであり、それをテコにしてそれ以外の職責の遂行に対して追加給与の支払を要求したのであった。1973年10月11日から74年3月半ばまでの約5ヶ月間に計5回の交渉がもたれて、合意に達したわけであるが、ここで注目しておきたいの

3) ISTC Anchor No.2 Branch Minutes Book 1, 1973.



は、交渉過程で争点が一定の変容を蒙っていったという点である。

支部は、交渉に際して当初は経営側が支部の究極目的を測りかねる程に「協約内容通りの職務内容の遂行」という原則論を主張し、そのうえで協約中の職務記述書に明記されているもの以外の職責遂行に対する追加給与を要求した。したがって、争点は、職務内容と賃金額の対応関係の問題であったと見てよいだろう。これに対して経営は、協約中の職務記述書に付記した例の但し書きを引きつつ、当該職務の遂行に必要な附随的作業は職務記述書に明記されていなくても、当然、当該作業員によってなされねばならない。それがオリジナル協約の精神の筈だ、との主張で対抗した。しかし、そのうえで交渉による現実的解決の方向としては、経営側内部方針として、次の2点を決定した<sup>4)</sup>。a) 支部の不満を吸収し得るようにデシーマーの職務内容を若干改訂し（職務記述書の書直し）、これに伴って、追加された職責に対応するよう若干の賃金増額は受入れる。b) しかし、この機会にヤード／デシーマー検査工の人員を削減する。現在工場の「立上り」build up 過程で、協約基準生産トン数の約80%の生産を約80%の人員で実施している。ヤード／デシーマーについては、協約定員1シフト当り16人のところ、現在は実員1シフト14人が配員されている。従って、このままの人員で協約基準生産トン数をもこなすこととし、1シフト当り2人、計8人の削減を行う。これが経営側の方針とされたのであり、こうして問題は職務内容と賃金額の対応の問題から、賃金増額と人員削減のバーゲンングへと変容されていったのであった。

労使交渉の過程では、デシーマーの職務内容の新たな確定が試みられたうえで、組合側の1人1シフト当り1ポンド50ペンスの要求に対して、経営側が1シフト当り2名の人員削減と1人1週当り2ポンドの回答を対置するところから交渉が発射した。この交渉は、最終的に人員面では1シフト当り生産量8000トンまではヤード・デシーマー検査工14人（協約定員より2名減）、8000トンを持続的に越える時に1名プラス、賃金面では1人1週当り5ポンド増で妥結

4) 現地調査ノート、1973年12月経営資料より。

をみることになったのである。

いま、この妥結内容を分析すると、そこには交渉上の微妙な点があったと考えられる。即ち、支部は終始「1シフト・1人当り」の額で賃金増額要求を行い、交渉の過程で歩みよりを示したのちも、最終段階でも1人1シフト当り80ペンス増を主張していた。これに対して経営は終始一貫して「1人・1週当り」の額で回答を提示し、最終的に1人1シフト当り5ポンドをオファーしたのであった。当時、BBMプラントの操業状態は、未だ「立上り」の過程であり、まだ1日3交替週7日の計21シフト完全操業に達しておらず、各組は週当り5シフト就労の計算で賃金支払を受けていた。従って、最終段階での支部要求額である「1人1シフト当り80ペンス」は、週当りアニングスに直すと $80 \text{ p} \times 5 \text{ シフト} = 4 \text{ ポンド}$ となる。これに対して経営側が「1人1週当り5ポンド」で妥結したのは、一見極めて気前の良い譲歩にみえる。しかし、この点を立入って検討すると、実は労使双方、各々の立場から将来の事態を予測して譲歩の幅を仔細に計算していたことが判る。即ち、コンチネンタル・ロータ方式による交替制労働の下で、この工場でのフル操業時の賃金支払は1週間当り6.518シフト就労を基準として計算されることになっていた<sup>5)</sup>。(だからこそ、交渉の当初時点で、経営側が1シフト当り1.50ポンドの組合要求は結果的に週当り約10ポンドの賃上げを意味する法外なものだと指摘したのであった。)

組合側は交渉過程では、もっぱら現行の週5シフト就労を強調し、フル操業時の状態に関しては見事なまでに口をとぎしていたわけだが、明らかにそこには、現行5シフト・ワークの下で「1人1シフト当り」で賃金引上額を決定しておけば、やがて工場がフル操業に入った段階には6.518シフト分の支払いによって自動的に週当りアニングスの増加に結びつくことを計算に入れていたとみて間違いはない。交渉最終段階での支部の要求額は1人1シフト80ペンスであ

5) 鉄鋼業において協約されている労働時間は週当り40時間である。従って1シフト8時間で機械的に換算すれば1週間の労働は5シフトに当るが、現実の賃金支払いに当っては、深夜にかかるシフト、土曜・日曜のシフトは割増計算され、週当りの「賃金支払シフト」payable shift 数は6.518シフトとされている。

り、これを週当たりアニングスに直すと現行週5シフト・ワークのもとでは4ポンドであるが、フル操業時の6.518シフトの下では $80\text{p} \times 6.518\text{シフト} = 5.21$ ポンドとなる筈であった。

これに対して一貫して「1人1週当たり」で回答をしてきた経営側が、最終段階の回答で支部の80ペンス要求を拒否した際に、これとの対比で始めて例外的に経営側のオファーを「1人1シフト当たり」に直せば73ペンスとなる旨を説明した。これは週当たりアニングスでいえば、現行週5シフト・ワークで $73\text{p} \times 5\text{シフト} = 3.65$ ポンド、フル操業時には $73\text{p} \times 6.518\text{シフト} = 4.76$ ポンドを意味していた。

かくて、フル操業時の週当たりアニングスでみて、組合側の要求が合意する5.21ポンドと経営側の意図する4.76ポンドとの間のギャップを見定めた上で、経営側は「妥結」達成のためならば週5ポンドまで出すと決断して、組合側の合意を取りつけたのであった。

### 3 変化の兆し

ところで、このデシーマーの追加給与をめぐる交渉過程には、既にBBMプラント操業開始直後の状況とは異って、その後の労使関係の動向を予測させるような兆候がみられた。即ち、この問題をめぐる第2回目の交渉（1973年11月13日）に当たって、経営側を代表するBBMプラント・マネージャーは、本題に入るまえに組合支部の新執行部による組合活動のありかたについて厳しく論難せざるを得なかった<sup>6)</sup>。

活動を開始した支部新役員たちは、デシーマーの職務内容をめぐって交渉する間に、夜勤の当該労働者グループに対してビレット・スクラップの熔断burningをせぬように指示していたのであった。経営側は、これに対して、作業の指示は経営権であり、そのシフトの監督者の権限を侵犯するような行動を直ちに停止するように支部役員たちに迫ったのであった。これに対して新任の

6) 現地調査ノート（経営側団交記録 13th November, 1973）より。

書記長は、「組合役員は、支部メンバーに対して協約に明記された職務内容に含まれていない仕事はやらないように指示する権限を持っている」と反論した。

この段階で、事態が紛糾するとみた労使関係部スタッフが介入し、「すべての従業員は就業規則に従って管理者の指示する職責を遂行する義務がある。責任感のある組合役員ならば、不満な事態が起ったときにも正規の手續に則って問題を解決する方向を取る筈だ。もし今回のような行為がなされれば、当該作業員本人が、就業規則違反を犯したものとして罰則の対象になり、組合にとってもシリアスな状況を生み出すであろう」と警告した。これに対して支部役員は、経営が協約内容を越える作業指示を行っているところこそ事態の真因があると反論し、作業の現状をめぐって労使の激しい討論が行われた。最終的には、支部書記長が「今後予告なしに特定の作業内容拒否の指示を出すことはやめる。しかし、経営側も工場長名で既存協約内容を越える作業指示を慎むようにソフト担当管理者に通達せよ」と述べて、この件に結着をつけたのであった<sup>7)</sup>。しかしここには、ひとたびその矛を取めたとはいえ、不満・要求のあるときには直ちにインフォーマルな実力規制にさえ訴えて、その圧力を背景としてつつ問題解決の交渉に臨む、というこの組合支部の行動様式が形成されてくる姿を読みとることができるといえよう。

## II 第2局面 1974年～1974年10月

### 1 「時間労働拒否」と労働組合の要求

1974年4月18日、ISTC Anchor NO. 2 ブランチは、均熱炉エリア、ブルーム圧延エリア、ピレット圧延エリアを含むいわゆる「熱間部門」の特別集会を開き、高揚した討論の末に、経営に対して新たな交渉を開始すべく交渉代表を選出した。討議の過程で提起された問題点は、

① 現行の各職務の内容について、新工場への配転面接で提示され、労働者が想定していた職務内容とかなりのズレが存在すること<sup>8)</sup>。

7) 同上, 7th March, 1974 より。

- ② 多くの職務において作業負荷と責任が増大していること。
- ③ 協約された週当り実収賃金に対応する基準生産トン数は、協約上 47,000 トンとなっているが<sup>9)</sup>、この数字は過大であるので、これを 40,000 トンに引下げべきこと。

これらの点があげられ、現在の労働過重の状態を改善するために全面的な要求を提出し、交渉を開始することが決議されたのであった<sup>10)</sup>。

他方、同じ日にローラー・ピレット整形機 (RSM) 昇進ラインの職場集会が開かれ、ここでも要求の提起と交渉代表の選出がおこなわれた。この昇進ラインの賃金については、労使交渉によって若干の修正がなされたことを先にみたが、職場集会の要求は、この点を更に押し進めようとするものであった。具体的には、①この昇進ラインの中で最高位におかれている RSM オペレーターの格付を BBM プラント内最高職務である「ローラー」Roller との相対性を考慮しつつ引上げる。即ち、少なくとも検査ラインの「上級検査工」senior inspector と同一のレベルにまで引上げること（労働者たちは、これを通じて、この昇進ライン内全職務の賃金水準引上げを意図したのである）。② RSM 昇進ライン内部で下位職務から上位職務への登社は、これにみあう賃金増額を伴うべきであるが、先般若干の改訂をみたとはいえ、これが十分なものとなっていない。従って改めて妥当な格差を設定すべし。さらに「冷却槽積載工」QT Loader 及び同「積下し工」QT Unloader の職務は、その職務内容と責任の重さに比して不当に低く格付けられている、これらを最上位の RSM オペレーターに、ぐ位置へ格上げすべし。このように、この職場集会の要求は、ライン全体の賃

8) たとえば、新工場操業についての経営側説明では、プラント全体がコンピューター・コントロールにより高度にオートメーション化される予定であった。従って作業態様もこれに即したものととして説明され、職務記述書もそのようなものとして作成されていた。しかし現実には、予定通りの操業態様ならず、想定されていたよりもはるかに多くのマニュアル・ワークが必要とされたのであった。

9) 協約書においては、前稿第 1 図に表示した各職務について、週当り実収賃金は“47,000 tons of good finished salable output per week”に対応するものとされている。cf. *Memorandum of Agreement*, 1972. 11.30 IV-1。

10) *ISTC Anchor NO.2 Branch Minutes Book*, 1974年 4月。

金水準の引上げ、ライン内職務間賃金格差の是正（妥当格差の設定）、ライン内職務格付の変更（ラインの組変え）などの内容を含んでいたのである<sup>11)</sup>。

その後、5月中旬に到るまでの間に他の諸職場でも、相次いで職場集会が開かれ、つぎつぎに職務内容の再検討と賃金増額を主とする要求が提起され、いまや支部全体に緊張が高まった。このような状況の展開をみてきた支部役員は、5月20日の支部総会において全面的な要求の集約とフォーマルな交渉への着手を決意し、もし経営側が交渉開始に応じないならば、時間外労働拒否 overtime embargo とワーク・トゥールール work to rule を実施したい旨提案、支部メンバーは圧倒的にこれを支持したのであった。かくて支部書記長は5月20日付で経営側に文書による要求を提出すると同時に、3週間以内に交渉に応じない場合には実力行使に入るとのフォーマルな通告を行った。その後も、交渉に入ることを決る経営に対して再三督促のレターを送るとともに、6月5日には実力行使の最終通告を送付した。ここに至って、漸く経営側も交渉に応ずることを決意、支部も経営側の交渉応諾を確認してひとまず実力行使突入を見合わせた。但し支部は経営側の回答に誠意の見られぬ時は、何時でも実力行使を指令する権限を執行部に委任、こうして実力行使の圧力を背景としつつ6月10日から10月17日に至る長期交渉が開始されたのであった。

ここで組合支部の要求を要約して示すと以下の5点に整理される。

①現行のアニングスが対応する管の協約された基準生産トン数週当たり47,000トンの40,000トンへの引下げ。支部の主張によれば、新工場操業開始後、未だかつてこの基準生産トン数に達したことがなく、したがって、労働者は常に協約時に予想した水準よりもかなり低い週当たりアニングスで働いている。これは基準生産トン数の設定そのものが高すぎたからである。したがって、これを妥当な水準＝40,000トンまで引下げよという要求であった。これは換言すれば、基準生産トン数の引下げによって結果的に週当たりアニングスの引上げをはかるものだといってよい。

11) *ISTC Anchor No. 2 Branch Minutes Book, 1974, 4.*

② BBM プラント内の殆んど全ての職務についての賃金増額。既にふれたように新工場の操業をめぐっては、当初協約で想定された職務内容と実際の操業の下で必要となる作業内容との間にかなりのズレが生じていた。操業開始以来、しばしばこの点をめぐる支部メンバーの不満が提起されていたが、この時点に到るまで、労働者たちにとって満足いく解決がなされていなかった。支部は、各職場ごとに提起されてきた職務内容と責任増をめぐると不満・要求を集約して、一挙に解決することをめざしたのであった。支部は各職務グループについての追加的作業内容を指摘した4ページに及ぶノートを提出した。たとえば、職務内容の変化が最も多いとされる「仕上工程クレーン運転工」Finishing Crane Drivers については13項目の職責増があげられている<sup>12)</sup>。さらに、コンピューター制御によるオートメーションが予定通りに適用されずマニュアル・オペレーションを大幅に必要とし、これが作業負荷を増大させている点、また製品としてのスラブ圧延が必要とする圧延時間の増大等の点に対して、これを補償する賃金増額が要求された<sup>13)</sup>。

③ RSM 昇進ラインについての職務格付、賃金水準および賃金格差の修正。(この内容については、本稿39～40ページ参照のこと)。

④各昇進ライン相互間の賃金水準の不均衡是正。支部はこの場合、BBM の現場労働者 works grade 中で最も賃金の高い「ローラー」Roller を比較の基準において、各ライン間の相対格差の見直しを要求した。たとえば RSM オペレーター、均熱炉クレーン運転工、仕上げ工程クレーン運転工などは、ローラーとの対比で過小に評価されている、等の指摘がなされた。

⑤各昇進ラインの低辺に位置する諸職務の賃金引上げ。これらの低位職務のアニングス・レベルが絶対的にみて低すぎる。そのために新期労働者の採用さえ困難になっている、というのが支部の主張であった<sup>14)</sup>。

12) *ISTC Anchor NO.2 Branch Claim for Re-Assessment of Rates-5th and 10th June, 1974.*

13) 同上。支部の主張によれば、スラブの取扱いと圧延には他の条鋼を処理する場合に比して2倍の時間と労力が必要だ、とされた。

## 2 基準生産量をめぐる交渉

第1点の基準生産トン数問題については、本格的交渉に入って以降、ほぼ毎回討議の対象として取りあげられた。

経営側は、当初組合に対して、この問題はBBMプラント・レベルではなく、シニア・マネジメントのあいだでワークス全体レベルの問題として再検討する、と回答してその間に対応の方針を検討した。

この問題について経営側としては、いくつかの選択可能な対応があり、事実それが比較検討されたと推定される。即ち、①基準トン数の若干の引下げで賃金水準問題について全ての労働者が満足し、個別に提出されている賃金問題が総てこれによって解決されるならば、基準トン数の引下げも考慮に値する。

(但しこの場合には、結果的に全職務についての全般的な賃金引上げと同じ効果をもつので、そのコストと、職務ごとのレート／アニングス改訂作業の繁雑さとこれに伴うコストとの秤量がなされねばならない。) ②未だ週ごとの生産量が基準トン数に到達していないとはいえ、このプラントは優秀な「立上り」を示し、既に基準トン数の約80%の実績を示している。この機会に現在行われている半時間の食事休憩 meal break を廃止し、8時間連続操業を行えば、生産量の点でも基準トン数に達しアニングス・レベルに関するランチ要求を消化することができる。しかも、元来このBBMプラントの発足の時から「8時間連続操業」は経営にとっての到達目標であり<sup>14)</sup>、労使関係上の制約からしてこれが実行できないことは、経営管理者にとって大きな不満であった。従って、支部のアニングス増要求を好機として捉え、自由に8時間連続操業を行う権利を獲得することは経営にとってメリットがある。

14) 支部の主張によれば、BBMプラントの低位職務の労働者は、4組3交替で深夜労働にも就くに、周辺のゴミ集取人夫 *dustman* (月～金曜の日勤で週当りアニングス31ポンド) と大差ない賃金しか支払われていない。製鉄所の新期労働者募集に対して十分な応募者がなく、現場で要員割れになっているのも、この賃金水準の低さが原因である、とされた。

15) 協約の中にはつぎの一項が経営の主張によって盛り込まれていた。「操業開始当初はこの圧延工場は半時間の食事休憩の為に運転を停止するが、究極的には、1シフト当り9.8時間の圧延時間が実現されることが本来の主旨である」。 *Memorandum of Agreement 1972*, 11. 30, の I-3項をみよ。



このような二つの選択肢を念頭におきつつ、経営側としては、毎回の交渉のたびごとにランチの態度、真意をサウンドしつつ対応の選択を固めていった。その過程で、①の方向については、組合が単に小幅な基準トン数の引下げによるアニングス増では満足せず、殆んど全職務について賃金率 *datal rate* そのものの改訂および職務間の相対格差改訂を要求していることが明らかとなり、たとえこの方法でアニングス増をしても、さらに別個にレート改訂交渉を避けることができないことがはっきりした。したがって、この方法は、長期的にみて生ずるコストを払うだけの効果が期待できないものとして放棄されたのである。

その後、経営側としては、先にあげた第2の選択肢にそって、8時間連続操業の権利獲得とアニングス増の「刺し違え」の方向を追求することになった。以下7月半ばから9月半ばにかけて計6回の交渉が行われたが、まず経営は立上り期間中の予定生産量と実績生産量のグラフを作製し、現在すでに基準トン数の80%レベルを達成していることを示し、8時間連続操業を実施すればアニングスも予定水準にまで達することを説明、「人員増なしの8時間連続と一定額の加給」で支部が合意する可能性の有無を打診した<sup>16)</sup>。

この段階で、ランチ役員は、加給が妥当な額ならば、人員増なしでも8時間連続に合意することが可能である旨を示唆、但し、連続操業がプラント労働者の全員に影響をもつ以上、加給は全員をカバーすべきこと、また加給は手当ではなく、データル・レートの増とすべきことを示唆した。

主として他の要求項目を扱う交渉のたびごとに、経営側は、①3ヶ月間の8時間連続の試行、②チームとしての食事休憩カバリングによる職務拡大に対して、データル・レート半時間分のみあう額の支給など、いくつかの条件を示して8時間連続の実行可能性を確かめようとした。これに対して支部役員は支部メンバーが全員に対して1人1シフト当りの加給を、しかもデータル・レートへの算入の形で要求している旨を説明した。支部役員が示唆した内容は、食事時間にかかって作業するシフトのみに、その各人のデータル・レートの約7%

16). 現地調査ノート(経営側団交記録 1974年7月16日)。

(半時間分)を手当の形で支払うことを考慮していた経営側の考えと大きく隔たるものであり、この件についての交渉は難航した。

設備点検のための工場休止期間をこえた8月下旬の交渉の場で、今までと同じ議論をむしろ返したのち、事態が進展せぬとみた支部は改めて8時間連続作業に対しては、食事休憩交替要員として1シフト当たり10人の追加人員を要求する旨を経営に通告した。これは増員なしの8時間連続に対してランチの要求する加給額を支払うか、1シフト当たり10人の食休交替要員 relief operator を新期に増員して彼らに丸々給与を支払うか、どちらかを経営側に選択させる形で、組合要求貫徹への圧力とする支部の戦術であり、このようなプレッシャーをかける一方で支部は、1シフト1人当たり1ポンドの加給が高過ぎるならば、これを75ペンスにまで減額しても良いと戦術的譲歩を示した。とはいえ、組合によればこの加給はBBMプラントの生産工程労働者全員一律にデータル・レートに算入すべきものとされたのであった。組合側の態度はこの点で強硬であり、経営側は苦しい選択を迫られることになったのである。

交渉を通じて8時間連続権の獲得を追求する方針は、スカンソープ・ワークス全体を見渡す経営上層の方針として決定されていたものであったが、今や、この問題で譲歩することを不利だと判断した労使関係部は、8時間連続の追求を断念する方向に傾いた。

①8時間連続した場合、設備メンテナンスの体制の面で問題を生ずる恐れが大きいこと。②8時間連続の権利を買い取ったとしても、實際上、石油危機以降の全般的生産制限の状況下で、インゴットの供給そのものが十分でない可能性があること。これらを理由としてあげつつ、労使関係部は、その部長を通じて、なおも8時間連続権獲得に執着する製鉄所首脳を説得し、この問題を断念させたのであった<sup>17)</sup>。

ついに6回目の交渉において、経営側は条件が折合わない以上、8時間連続の実施を追求することは経営にとって利点がないとして、組合に対してこの問

17) 現地調査ノート(経営側文書 1974年9月16日付より)。

題のキャンセルを通告したのである。

### 3 賃金増額をめぐる交渉

賃金増額問題についてみれば、経営は RSM 昇進ラインをめぐる支部要求に対しては、まずは、ほんの数ヶ月前に職務間格差の修正を行ったばかりだとして、この要求を拒否したが、その間に経営内部で討議を重ね、経営サイドとしても昇進ラインの円滑な運用のために RSM ラインについては職務格付と格差の本格的な修正を行うことを決意したのであった。

かくて交渉に臨む経営の方針は以下のようなものとされた<sup>18)</sup>。a) RSM ラインの賃金改訂についてのみは、経営側が別枠の新たな源資を負担してこれを行う。ただし RSM ラインにおけるアニングス増が、決して自動的に他の昇進ラインの職務の賃金増につながるものでないことを明確な条件とすること。b) 他の昇進ラインの諸職務に関する賃金増額要求については、それが全職務一律の一般的賃上げ要求でないことを明確にする。従って考慮されるのはあくまで作業内容が現行協約の職務記述書と異なる場合、しかも職務内容の増加等が認められ、賃金増の十分納得的な理由がある場合のみに限られる。c) 従ってまた、1つの職務の賃金増が他の職務の賃金増に波及することがあってはならない。d) 各ラインの底辺職務 lower paid job の水準改善については前向きに考える。また「圧延工程ユーティリティ」Mill Utility 以下の賃金水準については、BBM プラントのみの範囲ではなく、スカンソープ製鉄所 Works 全体にわたる再検討の中で扱う。e) いずれにしても、RSM ライン以外の賃金改訂は、全国協約による「賃金不均衡是正のための1%源資」と人員削減によるセイヴィング、「職務範囲の弾力化」flexibility 実現から生ずるセイヴィングのみを源資として行う。また、賃金改訂について労使の合意が成立したとしても、それは政府の「賃金局」Pay Board の審査に付し、その認可を得て

18) 以下、特に断らぬ限り、経営側の動きについては現地調査ノート(1974年BBMプラント経営側資料より)による。

始めて実行に移される<sup>19)</sup>。

経営側のこのような方針のもとで、賃金問題について、その後10月に到るまでの長期交渉が展開されたわけであるが、それは必然的に BBM プラント労働者にとっての人員削減とセットされた「包括交渉」package deal としての性

第2表 RSM 昇進ライン賃金改訂交渉経過(2)

適当りアニングス 職務名	1974. 2. 17 現在 (£)	1974全面 賃上+7% (£)	支部要求 (£)	経営回答 74. 6. 24 (£)	合 意 74. 7. 12 (£)	新協約 74. 10. 17 (£)
RSM Discharge Ope(1)	44.65	47.76	54.00	50.00	52.00	54.50
RSM Operator (1)	44.65	47.76	54.00	50.00	52.00	48.50
			51.60	49.00	49.00	50.00
			50.00	48.00	48.00	48.00
Bank Unloader C 4-6	42.04	44.98	48.80	47.00	47.00	47.50
Bank Unloader C 2-3	41.39	44.28	47.40	46.00	46.00	46.50
Bank Loader C 4-6	41.06	43.94	46.00	45.00	45.00	45.50
Bank Loader C 2-3	40.73	43.59	45.50	44.00	44.00	44.50
Q. T. Loader	40.41	43.24				
Q. T. Unloader	39.76	42.54				
T7-8 Operator	38.46	41.14	不明	43.00	43.00	43.50
T6 Operator		39.06	—	42.00	42.00	42.50
T6 Discharge Ope.		38.02	—	40.50	40.50	41.00
T7-8 Discharge Ope.		38.02	—	40.50	40.50	41.00
Finishing UT (Adult)		37.65	39.50	—	—	39.50
Painter/Marker(Adult)		34.87	—	—	—	39.50

19) 周知のように、1974年2月の総選挙によって政権は保守党から労働党に移行したが、74年の賃金交渉は既に実施中の保守党政府所得政策の「第3段階」の条件で進められたのであった。1973年11月から向う一年間適用されることとなった政府の物価・賃金準則は、①産業・業種別労働者グループに対する賃金増加は7%までを限度とし、個々の引上げの最高限は年間350ポンドとする。②賃金源資 bill の1%に当る「弾力性」マージンを認め、賃金交渉当事者はこれを賃金構造の不均衡是正や「生産性交渉」の源資として使用することができる。③第3段階期間中、小売物価指数(RPI)が基準数値(1973年10月のRPI指数)を7%上回ったときに週当り40ペンスの支払い、さらにRPI 1%の上昇とに40ペンスを賃上げ限度の枠外として追加支給する物価セーフ・ガード制(Threshold scheme)の採用、これらを主内容とするものであった。White Paper, Prices and Wages in the Third Phase, November 1973. 国有企業としてのBSCは厳格にこの政府賃金政策に従って労使協定を締結したのであり、②項にもとづく賃上げの実施にあたっては政府「賃金委員会」Pay Boardの審査をパスすることを条件としたのであった。

格をおびることになったのであった。

労使交渉の結果としてゆきついた各プロモーション・ラインごとの職務構造、要員、賃金額については、続稿の資料をを参照されたい。ここでは RSM ラインをめぐる賃金改訂の経過と結果を第 2 表に示しておこう。

この間、交渉過程で生じた特徴的な論点を示せば、第 1 にスカーファー・ユーティリティー 2 名について、現行 47.10 ポンドに対して経営は 48.50 ポンドをオファー、支部は金額としてはこれを受入れた上で、これまで同列であったこの 2 名を昇進ラインの中で職務名称を変更しつつ上下に格差をつけて並べ  
④「スカーファー・オペレーター」Scarfer Operator 49.00 ポンド、⑤「レリーフ・スカーファー」Releaf Scarfer, 48.00 ポンドの 2 職務に編成替えすることを要求した。これは、このプランチに一貫してみられる「プロモーション・トリー promotion tree をより高く構成し、昇進・昇給の機会を拡げる」という志向の表現であったといえる。支部としては、コスト的に不変であるから経営としても問題なく受容できる筈だと主張したが、経営側は将来にわたる賃金構造の攪乱を警戒してこれを拒否した。交渉の末の妥協的解決としては、74 年 10 月の新協約にみる如く、職務名称は ④「スカーファー・オペレーター」Scarfer Operator、⑤「プライマリー・ミル・アシスタント」Primary Mill Assistant として昇進ライン上に分化して位置づけたが、賃金上は 48.50 ポンドと同額のままにおかれることとなった。

第 2 に、「ソーカー・オペレーター」Soaker Operator の位置づけをめぐる。支部はソーカー・オペレーターの賃金増額を要求するに当って、ソーカー・オペレーター I の職務内容は、実質的にいって旧圧延工場における「ソーカー・ヒーター」Soaker Heater の仕事に匹敵する。従って、これを改めてソーカー・ヒーターと改称して高い賃率を与えよ、と主張した。旧工場におけるソーカー・ヒーターは、製鋼工場から受入れたインゴットのアロケーションや均熱炉の管理等、高度の判断業務と裁量権をもつものとして高い格付けにあったわけであるが、支部は新工場においてもこの職務名を踏襲することにより均

熱炉オペレーターの格上げ＝賃上げを意図したのであった。これに対して経営側は、コンピューター化された新BBMプラントでは、こうした仕事は新期に設けられたスタッフ職務としての「ソーカー・コントローラー」Soaker Controllerによって遂行されている。従ってソーカー・オペレーターIの仕事内容は旧ソーカー・ヒーターのそれとは決定的に異る、として組合側の主張を退けたのであった。

第3に、底辺職務をめぐる論争について。組合側は底辺職務の賃金水準の絶対的な低さを問題にしていたし、経営側も各ラインのボトム・ジョブに週40ポンドの保障を考慮中であると示唆していた。さらに長期交渉の進行中にISTC NO. 3 ディヴィジョンが、スカンゾープ製鉄所 Works 全体にわたって底辺職務の賃金引上げを経営側に申入れ、8月時点で週40ポンド保障の線で合意をみたのであった。しかし、これが支部段階に伝えられた時、BBMプラントでの交渉においては“ボトム・ジョブ”の解釈をめぐる問題を生じたのであった。即ち、支部役員は、BBMプラント生産工程労働者のボトム・ジョブはユーティリティー・マンであり、これに対して40ポンドが保障されるとすれば、これまでに順次合意に達してきた各昇進ラインの職務別賃金も、これを前提として総て比例的に引上げるべきだとして再交渉を主張したのであった。これに対して経営側は、ISTC NO. 3 ディヴィジョンとの合意にいうボトム・ジョブとは、各昇進ラインの固有の職務のうちで最低位のもを指すのであり、これにユーティリティーは含まれないとの解釈を示した。この点をめぐって労使間で激論がたたかわされ、交渉中断の事態にさえ陥ったが、ISTC No. 3 ディヴィジョン地本役員の介入・説明をまって、漸くユーティリティー（成人）について週39.50ポンドで結着をみたのであった。

#### 4 要員の削減

既にふれたように、今回の交渉に直面した経営側は、この機に要員の見直しを行い、「包括交渉」package dealの一環として可能なかぎりの人員削減の達成

を意図していた。具体的には、**圧延エリア・クレーン運転工の賃金増額要求**に対して、①「ミル・クレーン運転工」現行1シフト当り6人を4人に減員し、そのかわり2名を「日勤」で増員する。②「モバイル・クレーン」Mobil Craneはクレーン運転工の全員によってカバーされるものとする。これら2点を主張したのであった。これは、要員数についてネット6人の削減と現員についての作業内容の拡大 flexibility を意味していたといえる。

経営は、支部のいう職務内容増加と賃金要求の関連を精査し、他方で人員削減と職務の弾力化から生ずるセイヴィングを考慮して、工場の作業員全員への一定比率での成果還元を行いたいと主張した。これに対して支部側は、① 人員削減によるセイヴィングは当該作業グループ内で還元配分されるべきである。② 1シフト当り2名の削減は過大であり、1名の削減ならば支部としても対応できる、と回答した。人員削減の人数をめぐって2回にわたって交渉がなされたのち、結果的には各シフト当り1名削減、但し日勤でクレーン運転工2名を入れることとなり、ネット2名の人員削減で結着をみたのであった。

「ソーカー／ストリッパー・ユーティリティ」 Soaker / Stripper Utility 定員4名についての人員削減をめぐっても、ほぼ同様の交渉がなされた。経営は、当初から1シフト当り2名の削減を提起し、残りのユーティリティーによってなされる作業内容を再編してソーカー・ラインの作業員全員でこれを分担する

現 行	再後編
ソーカー・ライン (シフト当り人員)	「ソーカー・オペレーターⅠ」
「ソーカー・オペレーターⅠ」	Soaker Ope. I (2)
Soaker Ope. I (2)	
「ソーカー・オペレーター」	「ソーカー・オペレーターⅡ」
Soaker Ope. II (2)	Soaker Ope. II (2)
	「アシスタント・ソーカー・オペレーター」
	Assistant Soaker Ope. (1)
「ソーカー / ストリッパー・ユーティリティ」	「ソーカー・ユーティリティ」
Soaker / Stripper UT (4) ……………→	Soaker UT (1)
	「ストリッパー・ユーティリティ」
	Stripper UT (1)

ことを賃金増額の条件としたのであった。支部側はシフト当り1名の削減ならば実行可能であるとの態度を示し、交渉の末に、ソーカー・ラインを左図のように編成替えすることで労使の合意が成立した。

この場合、「ソーカー・ラインの作業員はチームとして作業し、チームの全員によってすべての必要とされる職責をカバーし助けあうこと」が条件になっており、ここでもユーティリティー1シフト当り1名、計4名の削減と職務範囲の弾力化が実現されたのであった。

かくて、この包括交渉の過程で合計6人の人員削減がおこなわれ、先にみたRSMラインを除く各職務の作業内容の増加、作業方法の変更に対する賃金増額およびライン構造是正のため賃金源資は、これらの人員削減から生ずるセイヴィングと全国協約による「1%不均衡是正源資」によってカバーされたのであった。

### III 総 括

この一連の論稿において我々は、イギリス鉄鋼公社BSCスカンソープ・ワークス、新アンカー分塊・庄延工場操業後の労使関係の実態をトレースしてきた。

いま簡単にふり返ってみれば、新工場操業開始に際して、経営は可能な限りストリクトな作業管理を行い、自由な作業指示権の確立を意図し、未だ新工場での労働組合が実力を備えていない条件の下で、当初はある程度これを実現し得たといえる。しかし、BBMプラントにおける労働組合、ISTCアンカーNO.2支部が体勢をととのえるにつれて、経営管理は大幅な制肘を受けることになった。

量的にも旧レッドバーン工場出身者を主勢力とする「支部」は、旧工場における労使関係、組合による職場規制の水準を意識しつつ、新工場における労使関係の変容に取りくんだ。この場合、我々観察者にとって何よりも注目すべきは、イギリス鉄鋼業の生産工程労働者にみられる昇進および先任権の原理である。



先任権原理の確立と、当該工場の労働者へのこの原理の浸透は、組合支部にとって支部メンバーの内的結集と対外的＝対経営交渉力形成のカナメとしての意味を持っていた。先任権による昇進と雇用の規制は、労働者集団内部に一定の内的秩序を樹立するものであるが、とりわけ新工場においては、配転を通じて配置された新たな作業班の中に、自律的な職場労働者集団としての秩序と凝集力を作り出すのに大きな役割を持っていたといえる。また、先任権順位を討議・確定する職場集會を契機にセクションごとの職場の不満・要求も提起され、対経営の交渉課題も煮詰っていったのであった。こうして組織としての実体を形成した支部と、これも旧レドバーン出身者がやがて主力を占めるに到った経営陣との対応の中で、新工場の労使関係の枠組みが定着したといえよう。

日本人の観察者にとって、とりわけ注目されるその特徴点は、第1にいわゆるワンマン・ワンジョブ one man one job の体系である。これは当然イギリス鉄鋼業労使関係に共通なことであろうが、工場内各職務についての要員を労使交渉によって確定し、各職務ごとの要員数と、職務内容を職務記述書の形でプラント労働協約の内に組みこんでいる。このようなシステムのもとでは、労働者各人はジョブ・ホルダー job holder として明確な職務意識 job consciousness をもつことになるといえよう。結果として、労働者の間には自らの作業範囲に他者の介入を許さないと同時に、自らの作業範囲に属さないことには手を出さないという態度が定着することになり、作業範囲の弾力性 flexibility は著しく制約されることになるといえよう。協約には経営側の主張によって弾力性を可能にする条項が書きこまれているが、實際上、労働者は職務記述書に記載された作業内容のみをみずからの職責と解し、それ以外の作業はいざとなれば拒否しうるものと解している。支部もこの態度を支持している。したがって職場で生じた問題点をめぐって不満・要求が解決されない時には、「職務記述書通りの作業」すなわちワーク・トゥー・ルール work to rule が合法的な争議手段として登場することにもなるのである。

第2に注目すべきは、先任権システムが以上のような職場の関係を強化する

ものとして作用している点である。プラント内の全ての生産工程職務は、各プロモーション・ラインに沿って総て先任権順位によって充員されている。この場合、他工場においても同様の状態が存在することを考えれば、当該昇進ラインをこえた移動は当該労働者にとって先任権順位の喪失を意味するし、他のラインの労働者たちが先任権順位の攪乱を伴うような移動を受け容れる筈もない。従って、このシステムのもとでは、労働者の移動は正式には配属された昇進ライン内の職務昇進、臨時的には直近職務の代勤のみに限られる。工場間配転はもとより、職場間配転・応援などは不可能であり、工場人員の弾力的な運用は極度に制約されているといえる。

以上に述べてきた如き関係は、工場における労使交渉のありかたにも反映する。本稿でみたように、第1に、支部は何よりも職場における職務内容の確定に関心をもつ。こうして、既存の職務記述書に明記されていない作業内容については、①新たな職務として、これを担当する作業員の増員を要求するか、②既存の作業員にとっての職責の追加・増大として、これにみあう職務別賃金の増額を要求する。第2に、昇進ラインのありかたをめぐって、ラインそのものをより深く、あるいはプロモーション・ツリー promotion tree をより高く組み上げ、各ライン内の職務に「妥当な」格差を設けることにより、支部メンバーに実質上の賃金引上げを実現する。あるいは、これによって支部メンバーにとっての昇進＝昇給の機会を拡大する。ほぼこれらの線に沿って要求を提起し、経営との交渉にのぞむのである。

これに対して経営サイドでは、このようなシステムのもとで配転・応援等の可能性が閉ざされているだけに、管理上のメリットを追求するためには、①人員合理化を、職務別要員の可能なかぎりの削減、②せめて当該昇進ライン内での現在人員による作業のチーム・ワーク化、すなわち職務拡大あるいは「弾力性」の増大、などが実現目標となる。③また本稿でみた如く、さし当り挫折に終わったとはいえ、8時間連続圧延体勢などが追求目標となることは、いうをま

たない。

支部からは事項別に要求が提出され、おのおのの問題を個別的に交渉し、交渉着手者として先手をとって問題の個別的解決をはかろうとするのに対して、経営サイドは職務再評価による賃上げ問題と8時間連操や人員削減問題を絡めて交渉したやり方に現れているように、「包括交渉」package deal とすることによって、交渉のリード・シップを取り戻し、少くとも賃上げと刺し違える形で可能な限り経営側の目的を実現しようと努力することになる。こうして、新BBM プラント発足後の労使交渉は、経営のストラテジーのもとで、当初から「生産性交渉」の性格を帯びることになったのであった。

しかも、視野を広げてみればこの当時プラント・レベルの交渉は、全国交渉による賃上げを抑制し、生産性交渉によるローカル・レベルの賃上げならば許容するという政府の所得政策を大背景として展開されていたのであった。当然のことながら、職場規制にかなりの影響力を発揮するとはいえ、プラント・レベルの労働組合、ISTC アンカー NO. 2 支部は、みずからの手でこのような大状況そのものを変革する力量はもっていない。したがって、昂進するインフレーションを背景として生活水準維持のためにもプラント・レベルでの賃金引上げ実現を志向する支部は、大きくみれば生産性交渉の枠組みの中で行動するという傾きを帯びることになった。換言すれば、このような構図のもとでBBM プラントの経営は、その労務管理浸透への牛歩を進めることになったといえよう。

我々は、以上においてイギリス鉄鋼公社新アンカーBBM プラント発足後の労使関係の性格を描き、その展開方向を示唆してきた。ここでは、その後の労使関係展開過程の分析を別稿の課題として、ひとまずこの稿を閉じることにしたい。