

第2章

相互信賴的労使関係の確立

——社員化と異動のフレキシビリティをめぐって——

はじめに

異動のフレキシビリティと「社員」としての処遇とは、密接に関連している。労働者はたんに異動のフレキシビリティを受け入れるだけでなく、「社員」としての処遇を要求していったし、企業もそれを認めていったように思われる。そして、「社員」として組合員を処遇することは、労使関係を相互信賴的なものに変えていったのである。本章では、このふたつのテーマを、大手電機メーカーの事例を中心に検討しよう。

第1節 工職身分格差撤廃——社員化の進展

1 戦後の賃金・資格制度の変遷

関西経営者協会が昭和30（1955）年に実施した「資格制度実態調査報告」によれば、¹⁾ 会員会社61社のうち、資格制度を有するのは56%にあたる34社であった。これを適用範囲別にみたのが表2-1である。昭和30年において、34社中実に19社が職員と工員で区別していた。また資格制度における職員と工員の区分が戦後どの程度存続していたかについて、昭和34（1959）年においても何らかの資格制度のある大企業の3分の1強で、社・工員の身分制度が存続してい

表 2-1 資格制度の区分

全従業員対象	
1 職員, 工員に分けている	12社
2 社員, 準社員に分けている	4社
3 社員一本にしている	11社
職員のみを対象としている	7社

(出典)『労働法令通信』(1955), vol. 9 No 37,
2 頁。

たという調査研究がある。²⁾

賃金支払制度として、2種類の区別がある。1つは、日給制か月給制かという問題であり、もう1つは能率給の適用の有無である。³⁾まず、前者からみてみよう。

昭和32(1957)年9月に実施された労働省の「給与制度特別調査」によれば、労務者・職員とも月給制をとる企業は全体の4分の1にすぎず、職員と労務者で支払形態が異なっているのは実に5割を超えていた。とくに製造業ではこの傾向が強かった。これにたいして、月給者とそれ以外の者を区分する基準が上級社員・役付きと下級社員・一般とするのはごくわずかであった(表2-2)。調査対象が違うので安易な比較はできないが、参考までに関西経営者協会が昭和47(1972)年に会員企業236社にたいしておこなった同種の調査によれば、常用従業員に複数の賃金支払形態をとっている企業と単一の企業は半々であったが、月給制社員のいる企業で複数の賃金支払形態の場合、事務・技術職とその他で区分している企業は少なく、とくに1,000人以上の大企業の場合、3分の2以上が職位によって区分してあった(表2-3、4)。こうしてみると、日給者と月給者の区分、それが職員と工員の区分を意味することは昭和30年代から40年代にかけて徐々になくなってきたといえるように思える。

ブルーカラーの賃金の俸給化については、白井(1970, 1992)が参考になる。白井によれば、第二次大戦後、工員と職員の賃金支払い形態が統一化していく時期は2つある。まず、周知のように敗戦直後の昭和21~23(1946~48)年の時期である。つぎに昭和30年代後半以降の時期である。前者の時期は、多くの場合工職統一組合として成立した企業別組合が職員工員の身分格差撤廃闘争を闘った結果として、賃金格差が縮小しただけでなく、付加給付格差の縮小・撤

表 2-2 産業別、給与形態別企業数とその割合

(単位：会社数)

産 業	合計	単 一 形 態					二 形 態 併 用								三形態以上混用			
		計	時給	日給	月給	出来高給	計	A	B	C	D	E	F	その他	計	A	B	その他
総 数	1,570	419	2	24	391	2	922	529	39	55	148	18	55	78	229	162	13	54
	(100)	(26.7)	(0.1)	(1.6)	(24.9)	(0.1)	(58.7)	(33.7)	(2.5)	(3.5)	(9.4)	(1.1)	(3.5)	(5.0)	(14.6)	(10.3)	(0.9)	(3.4)
鉱 業	64	5	—	1	4	—	16	10	2	—	2	—	1	1	43	48	—	—
	(100)	(7.8)	—	(1.6)	(6.2)	—	(25.0)	(15.6)	(3.1)	—	(3.1)	—	(1.6)	(1.6)	(67.2)	(67.2)	—	—
建 設 業	43	11	—	—	11	—	29	23	3	—	2	—	—	1	3	3	—	—
	(100)	(25.6)	—	—	(25.6)	—	(67.4)	(53.5)	(7.0)	—	(4.6)	—	—	(2.3)	(7.0)	(7.0)	—	—
製 造 業	1,170	219	2	21	194	2	783	476	13	54	119	13	50	58	168	103	13	52
	(100)	(18.7)	(0.2)	(1.8)	(16.5)	(0.2)	(66.9)	(40.7)	(1.1)	(4.6)	(10.2)	(1.1)	(4.3)	(5.0)	(14.4)	(8.8)	(1.1)	(4.4)
卸売及び小売業	105	74	—	—	74	—	28	10	—	—	12	1	1	4	3	2	—	1
	(100)	(70.5)	—	—	(70.5)	—	(26.7)	(9.5)	—	—	(11.4)	(1.0)	(1.0)	(3.8)	(2.8)	(1.9)	—	(0.9)
金融及び保険業	58	52	—	—	52	—	5	—	—	—	1	—	—	4	1	—	—	1
	(100)	(89.7)	—	—	(89.7)	—	(8.6)	—	—	—	(1.7)	—	—	(6.9)	(1.7)	—	—	(1.7)
不 動 産 業	17	13	—	—	13	—	4	—	—	—	2	—	—	2	—	—	—	—
	(100)	(76.5)	—	—	(76.5)	—	(23.5)	—	—	—	(11.7)	—	—	(11.8)	—	—	—	—
運輸通信及びその	113	45	—	2	43	—	57	10	21	1	10	4	3	8	11	11	—	—
他の公益事業	(100)	(39.9)	—	(1.8)	(38.1)	—	(50.4)	(8.8)	(18.6)	(0.9)	(8.8)	(3.5)	(2.6)	(7.1)	(9.7)	(9.7)	—	—

〔備考〕 Aとは、職員が月給で労務者が日給、Bとは、職員が月給で労務者が出来高給、Cとは、職員が月給で労務者が時給、Dとは、職員が月給で臨時または試用が日給、Eとは、上級社員が月給で下級社員が日給、Fとは、役付など職員・工員の一部が月給でその他が日給。カッコ内は、構成比。

〔出典〕『賃金通信』(1958), vol. 11, No. 28, 2 頁。

表 2-3 賃金支払形態（常用労働者）

（単位：会社数）

集 計	企業規模（人）		1,000以上			1,000未満300以上			300未満		
	計算形態	産 業 調査対象	計	製造業	非製造業	計	製造業	非製造業	計	製造業	非製造業
			65	46	19	64	46	18	107	76	31
通 算	月 給 制		44	34	10	44	31	13	87	63	24
	不 完 全 月 給 日 給 制		30	25	5	25	20	5	24	18	6
	不 完 全 月 給 日 給 制		21	15	6	23	20	3	56	48	8
	日 給 制		3	2	1	5	3	2	15	15	0
	時 給 制		2	1	1	2	2	0	1	0	1
実 施 型 別	単 一 型		33	17	16	32	19	13	40	16	24
	月 給 制		16	8	8	14	6	8	28	11	17
	不 完 全 月 給 日 給 制		13	8	5	11	8	3	5	1	4
	完 全 月 給 日 給 制		4	1	3	7	5	2	7	4	3
	複 数 型		32	29	3	32	27	5	67	60	7
	2 種 類	月給制と不完全月給日給制	13	13	0	10	8	2	7	6	1
		月給制と完全月給日給制	12	10	2	13	12	1	33	29	4
		月 給 制 と 日 給 制	1	1	0	4	2	2	9	9	0
		不完全月給日給制と完全月給日給制	2	2	0	1	1	0	7	7	0
		不完全月給日給制と日給制	1	1	0	1	1	0	0	0	0
		月給制と時給制、完全月給日給制と時給制等	1	0	1	0	0	0	2	1	1
	3 種 類	㊶ と ㊸ と ㊹	1	1	0	1	1	0	4	3	1
		㊶ と ㊹ と ㊺	0	0	0	0	0	0	4	4	0
		㊶ と ㊹ と 時	1	1	0	1	1	0	0	0	0
		㊶ と ㊸ と ㊺、㊶ と ㊸ と 時	0	0	0	1	1	0	1	1	0

〔備考〕「計算形態」はそれぞれ次のように定義したものである。

月給制：賃金の基本的部分を月額によって定め、欠勤について控除しない形態、ただし、1ヵ月を全欠した場合またはそれに準ずる長期欠勤がある場合に控除（たとえば全額控除無支給）するものはこの形態に含めている。

不完全月給日給制：賃金の基本的部分を月額によって定めるが、欠勤等不就業がある場合、当該の日数ないし時間に相当する金額よりも低い金額の基準で控除する形態、なお、欠勤が1日を超える一定日数以上に及ぶ場合に限って控除するものもこの形態に含めている。

完全月給日給制：賃金の基本的部分を月額によって定めるが、欠勤等不就業がある場合に当該の日数ないし時間に相当する金額を控除する形態

日給制（時給制）：賃金の基本的部分を日額（時間あたり金額）で定め、勤務の日数ないし時間数に応じて支給する形態

〔出典〕『賃金通信』（1973），vol. 26，No 17，21頁。

表 2-4 月給制の適用範囲（常用労働者）

（単位：会社数）

企業規模（人）		1,000以上			1,000未満300以上			300未満		
適用範囲	産 業	計	製造業	非製造業	計	製造業	非製造業	計	製造業	非製造業
	実施会社	44	34	10	44	31	13	87	63	24
全 従 業 員		16	8	8	14	6	8	28	11	17
管 理 職		5	5	0	4	4	0	15	12	3
課 長 以 上		4	4	0	6	6	0	6	5	1
課長代理以上・次長以上		1	1	0	0	0	0	2	2	0
係長以上・作業長以上		3	3	0	0	0	0	1	1	0
資格・職級一定以上		4	4	0	4	4	0	4	4	0
事 務 職		0	0	0	1	1	0	6	6	0
事 務 ・ 技 術 職		2	2	0	3	2	1	2	2	0
社 員		1	1	0	3	3	0	1	1	0
職 員		2	1	1	7	3	4	15	12	3
事務・技術と一部の作業員		2	2	0	1	1	0	1	1	0
勤 続 一 定 以 上		2	1	1	0	0	0	2	2	0
そ の 他		2	2	0	1	1	0	4	4	0

（出典）『賃金通信』[1973]，vol. 26，No 27，14頁。

廃がもたらされた。そのなかで、工員層の欲求を最もはっきりと示すのが、月給者と日給者の区別の廃止であったし、工員月給化であった。しかし、この時点で現在「日本的経営」を特徴づけるとされるブルーカラーとホワイトカラーの同一処遇が成立したとするのには疑問が残る。というのは、白井がいうように昭和24（1949）年以後、能率給の導入を始めとする経営側の巻き返しがあったからである。ホワイトカラーとブルーカラーの賃金処遇制度の統一は、技能労働力不足と大企業ブルーカラーの高学歴化が主な原因であると白井はいう。⁴⁾以下では総合電機メーカーの職員・工員格差について検討する。

2 A 社

A社の資格体系について、図2-1をみていただきたい。形式的にも、一本化の流れが確認できる。組合の説明によると、A社の資格制度は、重軽電合併（昭和13〔1938〕年）以後、職員は昭和14（1939）年9月に全社統一して制定され、18（1943）年9月と26（1951）年4月に2度改正があり、昭和39（1964）

図 2-1 A 社における資格制度の変遷



〔出典〕 電機労連〔1975〕(1), 66頁。
『A組合30年運動史』〔1981〕, 364頁。

年まで運用されていた。工員にたいする資格制度は、合併後も制定されずに経過したが、軽電部門では事業場によっては多少の差異（呼称上）をもちながらも何らかの資格制度を有していた。だが、重電部門においては、工員の資格制度というものはなく、役職一本のなかで処理されていた。工員の資格制度が全社的に採用されたのは昭和27（1952）年3月のことである。それまで堀川町工場に設けられていた工員資格制度を全社的に統一して採用したもので、労使の了解書が取り交わされている。この旧資格制度は職員、工員という2つの系統からなる身分制度的色彩の強いものであった⁵⁾。この資格制度が労働条件を最も規制していたのは一時金配分係数が資格別に定められていることによる一時金問題であった。またこれは、退職金、旅費、福利面（金融貸付制度）等にも影響を与えていたが、賃金体系とのつながりはほとんどなかった⁶⁾。

昭和30年代末に、A労組は、資格制度について、賃金体系の検討とあわせ制

度運用上の問題点の是正、昇格枠の拡大、身分変更の促進をはかるとともに、労働組合としての基本的な方向について検討を始めていた。こうしたなかで、昭和39（1964）年、会社より賃金体系の改訂案とともに資格制度の改訂が提案されたのである。資格体系・名称・昇進基準などについて、労使の間で協議が重ねられ、「従来の年功偏重から脱皮し、職能中心の運営を本旨とした」新資格制度が制定された。それは昭和39年7月1日より実施された。旧資格制度と異なる点は、① 職員・工員の身分を廃止し、全員社員の名称に統一した、② 資格体系を下位体系は一本とし、中間段階は職掌により事務技術の主事コースと技能職の技士コースの2本に分け、さらにその上を一本化した、③ 資格には各段階とも昇進基準として最短・標準および最長年数を定めた、④ 新たに学力検定制度を設け、夜間学校卒業者・途中入社者などに道を開いた、⑤ 専門職制度をとり入れた、⑥ 資格制度と賃金体系を結びつけた能力加給を新設した、ことである。

その後、昭和49（1974）年に基幹昇給の昇給ライン区分を資格一本の基準に改訂した。旧資格制度下でも、昭和34（1959）年の作業給への資格別定額付加により、資格要素が多少加わってきたとはいえ、賃金との結びつきはほとんどなかった。ところが、昭和39年の賃金体系改訂による能力加給の新設（本給に資格・本給段階別支給率を乗じたもの）、基幹昇給ライン編入基準への資格要素の加味、昭和43（1968）年主任仕事給の資格による賃率設定、48年の管理監督企画職仕事給における組長・企画職および主任の資格による賃率設定、49年の基幹昇給の昇給ライン区分の資格一本化⁷⁾などにより、資格制度と賃金は徐々に深く関連するようになったのである。

さて、組合は昭和32（1957）年3月25日の中央労使協議会で資格制度をとりあげた。⁸⁾まず、職員資格制度が内規で実施されているらしいとしたうえで、これを組合に明らかにさせることを要求した。そして、工員資格制度については組合調査によるとくに欠点がなくとも基準年数より2～3年遅れている者が相当あるようにみえること、工員から職員への身分変更が昭和27（1952）年と31年の2回おこなわれていることを指摘する。そして、その際に会社が人物評価を重視してきているとして、その廃止を要求している。

このように、工員の資格制度はその基準が労使協議の対象であったのにたい

して、職員の資格制度は会社が一方的に実施しており、組合はなんら関与することができなかった。これは、昭和30年代初頭においては職員と工員が制度上明確に区分されていたことを意味する。

資格制度自体について昭和37（1962）年1月の『A労連の当面の目標』のなかで、組合はこう語っている。「労働組合が資格制度を積極的に認めていくことには問題がありますが、現在これがあり、しかも労働条件に大きく影響していることを考えると、これを無視することはできません。現状においては資格制度運営の合理化を要求し、将来方向としては、賃金制度と併せて研究します」と。こうした資格制度にたいする慎重な姿勢は、資格制度が組合員を階層別に位置づけること自体にたいして一面では反発するものの、他面何らかの昇進を期待する組合員の心情を反映していると思われる。これが資格制度における工職格差解消の提案の多くが、少なくとも表面的には、会社からなされた大きな理由であったと思われる。他方、会社としても人事権を盾としてこれを団体交渉事項⁹⁾とすることを拒否し続けてきた。

さて、時代は前後するが、A社は昭和24（1949）年、企業整備の只中であって、労働協約の自動延長を破棄、組合は分裂している。しかし、A社の場合は再統一への志向は強く、2年後に再統一している。以後労働協約闘争が闘わされるが、このなかでも工職格差の解消が問題となっている。まず、病欠期間は勤続年数のみならず職員と工員でちがっていた¹⁰⁾。たとえば、結核以外の病気で欠勤するばあい勤続5年以上10年未満の職員は10ヵ月にたいして工員は8ヵ月まで欠勤が認められていた。会社としては差をつけることが当然と考えていた。当初、会社は「この期間は会社の従業員であるということを定める基準なのだ」と主張した¹¹⁾。もっとものちには工職別を資格別とするように譲歩した。つまり、「職員」のところを「准社員・技員2級以上」と修正されたのである。組合はこれによって約6,000人の工員が職員ランクに入るとして了承した¹²⁾。また給与の支払日は職員は25日であるのにたいして、工員は25日に1.5A（Aはかつての本給のことか）、28日に残額払いと2回払いとなっていた。組合は工員も職員と同じ25日の一括払いを要求したが、昭和31（1956）年1月に調印された労働協約では組合は工員の残額払いの日を27日にすることしかできなかった。同年10月の時にも成功していない。結局、賃金支払日が職員工員で同じに

表 2-5 資格別格差係数と年末一時金算定式（昭和32〔1957〕年）

資 格	格差係数	資 格	格差係数
主事 2 級	1,000		
主事 3 級	950	技員特級	652
社 員	723	技員 1 級	522
准社員（S.28〔1953〕年以前）	522	技員 2 級	412
（一 般）	442		
（新高卒）	412		
雇 員（S.27〔1952〕年以前）	392	技員 3 級	324
（一 般）	324		
備 員	250	普 通 工	250

〔備考〕 一時金総額＝（本給×格差係数）＋（本給×3.24）＋一律＋特別一時金

〔出典〕 A 組合新聞，1957年11月16日号。

なったのは、昭和33年の労働協約においてであった。なお、このとき病欠期間¹³⁾の資格による格差廃止に成功している。もっとも休職期間はそのままであるが。

資格制度が、賃金と直接関係するのは一時金である。昭和32（1957）年の年末一時金を例に取ると算定式は、表 2-5 のようになる。この資格別格差係数自体は現在も残っているが、昭和40年代の資格制度で同格とされた主事 3 級と技士 3 級の資格係数の差がなくなるのは昭和52（1977）年のことであった。

ところで、組合史や組合新聞のなかでは日給、月給制はほとんど問題視されていない。しかし、昭和28（1953）年時点の給与規則（準則）によれば、月給者は雇員以上の職員および技員 1 級以上の工員であり、¹⁴⁾備員および技員 2 級以下の工員は日給となっている。いつから月給制に移行したかは不明である。なお、現在の資格制度のもとでは、主事 3 級以下の仕事給部分は欠勤などの部分が減給される形となっている。

3 B ¹⁵⁾社

B 社の場合は、A 社とは逆に、職員・工員の呼称は昭和23（1948）年に廃止されている。しかし、日給者、月給者の区分がなくなるのは昭和43（1968）年まで待たねばならなかった。日給、月給の定義は明確ではないが、日給はいわゆる日給月給制で、就業日数により月額が異なっているのにたいして、月給は月額が決まっているものであることは確実である。ただし、欠勤時の減給の程

度については必ずしも明確ではない。なお、日給制にせよ月給制にせよ、基本給ないしは基準がそうだとことであり、能率給などが加味されていたのではあるが。

『組合史』はいう。

「昭和22年2月に開催された第2回給与専門委員会答申書では、職員、工員の身分差撤廃、給与形態の統一、について組合主張を大幅に入れたものが労使で意見一致をみている。① 月給制が日給制より上位的なる社会通念があり、月給制に対する根深い憧れがあること。② 生活保証である賃金の性格上、日給制より月給制が安定感のあること。③ 逆に職員を日給制にするという考えもあるが、それは単に職員層の失望を招くだけで、工員として実質的に変化しないことの理由により給与形態の一元化は工員の月給制を目標として進むことに労使の意見一致をみえています。

しかし全面的に一律に月給制へ移行することは理念上、理論上難点があるとして、月給制に移行する工員はこれを一部に局限する、その限界は、(イ) 職種ないし職分による区分（主として間接工を対象）、(ロ) 勤続年数による区分（概ね勤続10年以上）、(ハ) 年齢による区分（概ね25歳以上）の3点から検討の結果、工員の月給制は工手以上（一般職3級のやや下に身分制としてあった三等工手のところに当る）及び勤続10年以上の者を月給制とする結論を出した。」

しかし、昭和22（1947）年10月に開催された第3回給与専門委員会では組合側は「全員の^{（マツ）}不承認」をうちだした。不承認理由の主なものは、① 全員月給制にされたい、② 基本給×24では承服できない（25とすべき）などであった。この第3回給与専門委員会の主な内容は次のとおりである。まず身分制度について。工員、職員の名称は廃して一本とするが、職能上、下の身分制度を定める。

事務系統、事務、書記、書記補。

技術系統、技師、技手、技手補。

技能系統、工師、工手、工手補。

上の各身分はおおむね次の職能系統および格付け段階によって定める、として職能系統および格付け段階について定義（省略）を併せて決めている。つぎに給与制度の合理化が決められた。つまり「月給制・日給制の二本立てとし、

職能に応じ、その提供する労働の成果が日や時間をもって等量的に測り得るもの及び、かかるものの労働成果に直接的関連を有する労働に従事するものについては日給制をとり、その労働の質がかかる日時的把握や評価を不適当とするものについては月給制をとる」としたのである。この制度は昭和43（1968）年の賃金身分制近代化の時まで、その根幹が大きくゆるぐことなくB社のなかに根を下した。また昭和23（1948）年の新制度の発足にあたっては、その当時間接者を中心に数多くの人が日給者から月給者への転換をおこなった。昭和32（1957）年の昇給基準によれば、資格は以下のように定められていた。

日給者　　工長―一等工手―二等工手―三等工手―工手補

月給者　　事務―書記―書記補、技師、工師―技手―技手補

日給制の問題が表面化したのは昭和38（1963）年のことであった。同年4月より週休2日制実施にあたって、日給者の時間短縮分の賃金補償について紛糾したのである。結論としては加給率を25%あげることで解決したが、今後完全週休2日制を実施していくためには、日給者の場合、日給制のままで時間短縮をおこなえば月収が不安定になるので、時間短縮を進めていくには、賃金形態の面からの検討が必要であり、「月給制一本化」の問題を賃金支払制度と身分制度の関連を含めて検討することになった。組合の賃金近代化案がでるのが昭和40（1965）年6月であり、7月には確認書を交わし、合理的な賃金制度への交渉が始まった。それは昭和43（1968）年3月30日の「身分制改訂に関する答申書」に結実する。ここでは新資格制度、職階制度が決定し、賃金は全員月給制となり、賃金支払日も統一されることとなったのである。¹⁶⁾

電機産業の工職の制度格差について検討した。事例によって、現れ方は異なる。しかし敗戦直後に工職身分格差が主要産業で全面的に撤廃されたとはいえないことだけは確かであろう。なるほど敗戦直後にかなりの企業で身分制度撤廃がおこなわれた。しかし、企業整備期に揺れ戻しがあった。またいろいろな点で「差」は残っていたのである。これがほぼ全面的になくなるのは昭和40（1965）年前後ではなかったのだろうか。工職身分格差の完全撤廃には時間が必要だった。この流れを決定づけたのが「社員組合」機能だけだといえることはできまい。高度経済成長による人手不足と高学歴化が外的要因として大

きく影響したことであろう。しかし、ブルーカラー従業員も「社員」として処遇するように求めた企業別組合の存在がなければ、ホワイトカラーとブルーカラーとの社内での処遇が現在のように一本化できた保証はない。

なお、こうした工職区分や工職格差は戦前からの伝統をもつ産業ほど、戦後かなりの時点まで保持されていた。とくに高度経済成長を支え、日本の労使関係にも指導的な役割を果たした産業、たとえば鉱業、鉄鋼業、造船業などである。また繊維産業では、工職格差以外に、主力労働力たる若年女子と男性労働者との処遇格差は明白であつたように思われる。¹⁷⁾

さて、工職格差の撤廃＝「社員化」の進展は、ただそれだけが単独で起こったわけではなかった。出向や配転に代表される異動のフレキシビリティの要請や要員管理の厳格化、そして労働者の高技能化も同時に進んだのであった。そしてそれを取り結ぶものとして、相互信頼的労使関係の確立があつた。つぎに、異動のフレキシビリティと要員管理問題についてみることにしよう。

第2節 大量採用の抑制と異動の活発化

1 日経連調査

ブルーカラーの配置転換や出向に代表される「異動のフレキシビリティ」は日本の雇用慣行を特徴づけるものとして指摘されることが多い。こうした異動はいつごろから活発化してきたのであろうか。まず、昭和30～40年代の労務管理制度を包括的に調べている日経連『労務管理諸制度調査』（調査時点は、昭和27（1952）年、昭和33（1958）年、昭和38（1963）年、昭和43（1968）年。ただし、昭和27年は小規模調査）に主として依拠しながら、調査をみておこう。まず、「出向」である。昭和33年調査では「出向」という制度は、休職制度のなかで公職休職制度や留学休職制度とならんで「出向休職制度」として取り上げられているにすぎない。そして「配置・異動」という調査項目には、「定期異動制度」や「適性検査による配置」「教育訓練による配置」があるにすぎない。昭和38年の調査では出向休職制度以外に、出向制度は「教育訓練」という項目の

なかで、「官公庁への出向」「民間企業への出向」が取り上げられている。実施率は全体では前者が5.4%、後者が28.0%となっている。後者についてまず規模別にみると、1,000人以上～3,000人未満で33.0%、3,000人以上～5,000人未満で47.1%、5,000人以上で60.6%となっている。つぎに業種別にみると、鉱業、電力・ガスが過半数を超えている。これは「出向制度」がごく一部の幹部社員や研究技術者を対象とした制度であったことを意味している。事実、昭和43年の『第3回労務管理諸制度調査』では、この制度は「研究出向制度」と分類されている（日経連〔1971〕、24頁）。またこの調査では、「官公庁への出向」は8.7%となっていはいはるものの、「民間団体・企業への出向」は15.5%と前回調査にくらべて減少している。なお、日経連調査は昭和33年が400項目、昭和38年が450項目にわたる包括的なものであるが、昭和43年末時点の調査は項目数がさらに増え、実に782項目にわたっている。ところが、組合員の出向についての項目は存在していない。先任権制度や一時解雇制度の項目があるにもかかわらず、である。

さて、このように組合員の出向制度について、昭和43年末時点でも質問項目にあがっていない事実は重要である。まだ、それは強く意識されていなかったのである。現代日本の異動のフレキシビリティの代名詞でもある組合員（ブルーカラー）の「出向制度」はまだできあがっていなかったのである。ただ、昭和38年調査で単に「出向制度」とよばれていたものが昭和43年には「研究出向制度」とよばれるようになったことに注意をはらわなければならない。この時期、のちに事例で検討するように、ブルーカラーも「出向させる」という事態が生まれ、徐々に広がり始めていたからである。上層ホワイトカラーを対象とした制度がブルーカラー従業員にも適用されるようになりつつあった。

2 A 社

組合員の出向問題が組合新聞紙上に登場するのは、A商事（販売会社）への長期出向が初めてである。昭和37（1962）年に会社から提案があり、まず組合員資格について翌年1月に次の点で合意している。「(1) 今回現所属のままA社以外の他社（A商事）に有期限で勤務する組合員は特別措置として出向く前に所属した組合の組合員とする。(2) 前項の組合員は組合の争議行為の場合不参

加扱いとする。(3) 組合費の給与よりの控除については当該事業場よりA商事に依頼し、当該労組に納入する措置をとる。¹⁸⁾」

具体的配転・出向計画は昭和38(1963)年2月20日の緊急中央労使協議会で明らかにされた。¹⁹⁾配転人員は360名であり、その配転・出向先内訳は、商事214名、事業部営業部60名、既設営業所47名、新設営業所22名、貿易部14名、ビル施設営業所3名であった。どの部門から配転・出向するかについては、「機器103名、電機87名、管球64名、本社60名、通信機43名、計測3名とされた。また人選・取扱い基準は、(1)人選については販売優先主義の主旨にかんがみ、適格者を選抜する精神に徹する。(2)供出元と受け入れ先の決定に当っては、現在行なっている仕事の内容との関連性を最大限取り入れる。(3)勤務地については、なるべく地元充足の方針により地理的条件も考慮する。(4)人選基準としては①40歳未満、②旧制中学、新制高校卒以上、③真に適格者であれば、これらの要件を欠く者であっても差支えない。(5)取扱いとしては転勤(商事へは休職転籍)とし、出向応援などの形式はとらない。(6)転勤(転籍)者が居住地を離れる場合は、社宅・寮の用意をする。(7)実施時期は3月末日までに完了すること目途とする。」

この会社提案にたいして、労連は「人選については本人の了解のうえに行なうこと、強制をしないこと、転出によって賃金が減収になるようなことはしない。現在より交通費が増額となった場合は、差額を保障することなどを申し入れ」た。5日後の交渉で、つぎの会社提案があり、組合はそれを了承し、²⁰⁾このテーマの話し合いは終わっている。

「1. 身分保障について。社内転勤者・商事への転籍者について不利益な扱いをしないことはもとよりであり、このことは将来とも変わらない。職分変更については、工員職分の転出者は職員への職分変更を行なう。しかし、一般従業員との均衡を失うような身分資格の昇進時期をとくに早めるなどのことはできない。

2. 寮・社宅使用料などについて。商事転籍者の寮・社宅の使用料については、A社基準を準用する案で、できるだけ負担増とならないよう配慮する。

3. 6ヵ月定期乗車券代の増額分の補償について。6ヵ月分通用定期乗車券代の増額差額分が支給されるのは、短距離赴任の場合の取り扱いであって、遠距離赴任の取扱いは、遠距離赴任手当のなかでその差額分を十分補われているので、

特別措置を講ずることはしない。

4. 事業場における人選について。本人の希望・適性などを勘案して、事業場・単組の間で十分話し合い円滑に実施する。

5. 転居する場合の荷造り、運送及び子弟の転校について。転居に際しての荷造り、運送については、従来どおりできる限り便宜をとりはかりたい。子弟の転校についてもできるだけ手伝いたい。

6. 短距離交通費の事前仮払いについて。営業所・商事への転勤・転籍者で、業務の性格上、常時短距離出張を要する者については、交通費を事前に仮払いし、事後、精算を行なうよう配慮する。」

このころから工場間応援は頻繁になってくる。「A労連新聞」の昭和38（1963）年12月1日号の第89回定期中央大会議案には、以下の記述がある。

「六、38年度下期の労務調整の件 11月2日38年度下期の労務調整について、次のごとく説明を受けました。下期の見通しは仕込品は順調だが、注文品は減産となる可能性が高いので今期も工場間の応援を考えたい。しかしこの情勢も今年3月頃までで、4月以降は工場間の応援を得ることも困難になりそうであるので採用も考えざるを得ないが、労働市場をみると都市はもちろん地方においても求人難となっているのに最近離職者の増加が目立って多くなってきているから、労働安定策を考える必要があるので、転職防止対策としてつぎのようにしたい。

(1) 基幹作業に従事している臨時従業員で6ヵ月以上継続雇用している者で正規従業員として適格者であれば、来年4月以降大中に登用する。（9月末現在で約8,000名の基幹要員）

(2) 年齢制限は従来より大中に緩和し、男子は40歳程度、女子は30歳程度に改め、特殊技能者はこれ以上であっても個々に検討して登用する。

(3) 女子従業員が退職する場合は、3月に退職するよう協力を求める。

(4) 今後あらたに採用する者の登用条件を継続雇用6ヵ月以上に改める。

(5) 作業職要員として中卒を採用する。困難な事業場においては高卒作業職要員を採用する（男女）。この場合、資格については別途に検討したい。

(6) 期中における採用は、労働市場からは困難なのでパートタイマーや季節労働者の採用を考える。この場合の給与は、一般水準を基準とする。

以上の説明に対し、労連は第88回臨時中央委員会における経過報告の要望を含め、会社に対し、(i) 来年4月以降に延す必要がないこと。(ii) 今後採用する者は

正規として採用したらどうかなどを中心にして意見を述べ、労連としてはこの内容を検討し、本中央委員会に別議題として提案します。……

八、応援出張作業の件 10月25日より会社から鶴見から堀川町へ40名、富士へ30名、計70名を応援作業員として出したいので協力を求める旨の要請がありました。堀川町は新しいブラウン管の増産のため、富士は石油ストーブの増産が理由であり、期間についてはいずれも3月末までですが労連は電機が仕事不足といっているが三重、府中、浜川崎、鶴見の順に逐次作業量が増加しており、応援者のみに頼ることは来期を考えた場合危険があるので、必要な者は採用すべきであると表明したのに対し、会社も今期中にその調整が必要であり、来期からの生産に対処することを明らかにしたので、当該労組と相談することにしました。

鶴見労組は来年の3月末を条件として了解する旨会社に回答しました。府中から玉川に応援中の15名についても来年3月まで延期するよう申し入れがありましたが、4月以降は協力できないから3月までに対策を玉川としてたてることを条件として本件も了承しています。」

東京オリンピックのあと、一転して不況となる。そのために、まず販売強化のためのセールスヘルパー派遣や技能職応援がおこなわれた²¹⁾。その後不況はさらに深刻化し、昭和40(1965)年7月23日、会社から「帰休問題を含む労務調整」が提起される²²⁾。これは柳町、富士、大阪の3工場の従業員全員を対象に昭和41年3月まで毎月、第2、4土曜日を帰休日とするものであった。A社での一時帰休は昭和22、23(1947、48)年のときの2工場以来のことであった。帰休はA社だけにとどまらず、他社の多くでも提案がなされていた。8月12日の臨時中央労使協議会で、夏物の扇風機、冷蔵庫などの不振を理由に前記3工場の帰休提案が正式におこなわれた。基準内賃金の80%が保証され、期間も限定されていたため、細かい点で変更はあったが比較的平穩のうちに組合は同意している²³⁾。

この時期、出向制度は転換点を迎えていた。昭和40年の中央労使協議会において²⁴⁾、「協力会社への出向」が提起された。

「協力会社の出向については会社も希望し、協力会社も希望する有能な人材や適格者を2ヵ年の期限をもって230名の出向を予定している。この場合身分や退職金の保障はする。賃金は出向先との差額40%を最高として補償する。なお、出

向先については条件などで折衝を続けているので、具体的に決まれば連絡したい。なお、定年近くのもので期限がきても出向先会社に残りたい者については認める。」

つぎに、間接部門から直接部門への配転について、

「間接部門（事務・技術職）の人を現在会社で約800名（電機600，その他200）を技能職として6ヵ月間出しているが、この人たちの中で技能職適格者は技能職へ転籍する。適格でない者は間接へもどすこととする。その場合はもちろん本人の意志^(マツ)を尊重する。間接から技能職へ転籍した人の資格の取扱いは、主事補以上はこれに対応する資格とし、一時金係数は転換時点における係数を保障する（斗争で係数が増加した場合はその係数）。」

ほかに管理監督者の抜擢や役職をはずすこと、定年後の嘱託・再雇用の厳正化、株式業務の社外移管などが示された。

これにたいする組合の方針は、間接から直接への配転問題をのぞき、12月24²⁵⁾日の定期中央委員会で決定された。

「イ 当面の労務調整について 組合員の役職見直しについて、能力を有しながら職制組織の改編等により役職を免ぜられる者には次の方針で対処する。① 一定期間経済条件（役手当）を補償し、その後通減的に漸減し、生活を圧迫しないようにする。② 本人の名誉を尊重した発表の仕方をする。③ 定年時点ながらゆえに特に見直しすることは反対であり、1年勤務保障協定の内容を侵さないようにする。④ 役職見直しの必要性和その基準等、十分単組に説明し、納得づくの実施をする。

ロ 定年後の再雇用（嘱託期間）見直しの件 本件は、現在の協定を締結の際『本人が引続き雇用を希望し、会社も必要を認めたとき』とあるが、これは、成文上の体裁として労連は同意したものであり、実質は、会社も1年間は『雇用（嘱託）を保障する』ことを了解しているものであり、その実績どおりとする。ただし、長期に安定した再雇用のために納得づくでの就職あっせんをすることは了解する。

ハ 協力会社への出向について ① あくまでも本人の納得のうえで発令し絶対強制しないこと。② 本人が納得した場合、組合員在籍のままの出向とし、経済的に不利益にならないようにする。③ 2ヵ年の出向期間後の取扱いについ

でも、本人の意志を尊重し、希望者以外絶対転籍を強制しないこと。④ 出向先に労働組合のある場合は、組織として十分連絡のうえ了解づくでなければ出向対象の会社としない。⑤ 出向期間中は、争議行為不参加者扱いとする。組合費の引き去りは、出向先の会社に行なわせる。⑥ その他、細部の必要なとりきめは中執に一任する。」

翌年1月10日に、以下のような会社の回答があり、間接から直接への配転問題を除いて、組合はこれを受け入れた。²⁶⁾

「1. 役職者の解任の取扱い 組織変更や人事移動^(ママ)により、役職を解任された場合の取扱いはずぎのとおりとする。(本人の責めに帰すべき事由によって解任される場合を除く) (イ) 役手当については、当初の6ヵ月は全額補償し、つぎの6ヵ月は半額補償とする。(ロ) 適用は、40年10月1日以降に見直しされたものを対象とし、41年1月以降としたい。(ハ) その取扱いに当っては、個人の名誉を十分に尊重して行なう。」

組合は補償期間の延長と本人の責めの範囲の明確化を求めた。それにたいして会社は、(イ)「本人の責めの範囲」とは非行、病気、重大な過失等の場合をさす。(ロ) 補償期間は、昨年10月1日以降に役職を見直され、その任を解かれた者は、本年1月1日以降6ヵ月間は役手当を全額補償とする。つぎの6ヵ月間は半額補償とする。なお、10月から12月までの間に見直された者にたいする扱いは、経過措置としてこの3ヵ月間も全額を補償する。(ハ) 一時金の役柄賞与については第1回目は100%、第2回目50%支給する、と説明している。

「2. 定年後の再雇用者に対する取扱い (イ) 定年延長を終り、嘱託として再雇用(1年間)する場合の取扱いは、従来通り本人の希望によって行なう。(ロ) 嘱託として再雇用する場合、本人と相談して長期に安定した関連会社および協力会社に就職あっせんも進める。

3. 直接、間接間の職種転換 (イ) 間接(事務・技術職)より直接(技能職)に転換した場合の取扱いは、前回の提案通りとする。即ち、① 技能職の仕事を適用するが、転換により下る者に対しては事務・技術職のときの賃金を補償する。② 一時金の係数は転換時点の前資格係数を補償する。(ロ) 直接から間接に転換し

た場合は仕事給の補償は行なわず、事務・技術職の取扱いで行なう。

4. 協力会社への出向の取扱い²⁷⁾ (イ) 協力会社へ出向する組合員は、出向時点まで所属していた組合の組合員とする。(ロ) チェック・オフ(組合費の引去り)については、給与から引き去りをさせるようにする。なお、チェック・オフを行っていないところについては、実現させるよう措置する。(ハ) 賃金は補償し、出向先において作業内容(職掌)が変わった場合も仕事給金額は補償する。(ニ) 労働時間、通勤費、健康保険・食堂などの福利厚生費、年休など不利益になる場合は総合的に勘案して、出向手当(月決め)を支給する。(ホ) 出向期間中の昇給、一時金についてもA社の水準で実施する。」

協力会社への出向についての条件がかなり変更された。組合としては、「社員身分」が不安定になるうえに賃金が低下するのでは認めるわけにはいかない。おそらく、研究などを目的とした出向では賃金補償されていたであろうから、そうした出向と差をつけることは再び工職格差の顕在化となる。会社にとってそれは得策ではなかろう。会社もすぐに賃金補償に同意したのである。ここで注目すべきは、すぐに賃金補償に同意したということよりも、むしろ、なぜ当初から協力会社への出向にたいして100%賃金補償をいかなかったかということである。同じ正規従業員でも格差をつけようという意識がなかったとはいえない。それは残された問題であった間接部門から直接部門への配転問題でも現れている。主事コースと技士コースでは資格係数が異なっていたからである。

昭和40(1965)年不況はすぐに過ぎ去り、空前の好況が訪れる。昭和41年1月の中央労使協議会で、会社は大量の配転、応援などの「労務調整」について労連に申し入れている。会社の計画によれば、増産体制に入るのは電子事業部(カラーテレビ関係)、機器事業部(冷蔵庫関係)、家電事業部(洗濯機、扇風機関係)である。その結果、工場内(事業所内)配転をおこなったとしても、全国8工場で男子直接部門で約700名が不足することとなった。うち約300名は業績の好転が見込めない電機関係の工場から捻出することとした。うち、7割は転勤、3割は応援としていた。また、不足する400名のうち、300名は関連会社で余剰人員をかかえている4社から受け入れることとし、100名については新規採用する予定であった。なお、転勤・応援者は原則として30歳未満とされ

た。

この会社提案にたいして、労連の方針は、① 労務調整の内容を単組・事業場で解明させる。② 単組は事業場にたいし来期の見とおしや将来対策の究明をおこなう。その結果に基づき労連は、その対策を検討するため合理化対策（代表者）会議を招集する。③ 労連は会社にたいし、来期予算を中心に各部門の将来対策の説明を求めると共に、単組・事業場で明らかになった問題点を含め、その打開をはかるための中労協を開催させる。その結果をみて本件の結論づけをおこなう、というものであった。

この場で労連が会社に提起した問題は3つあった。目標管理、係長・販売主任・主務担当者等の処遇、間接から直接への応援後の転籍（コース転換）である。第2の点はインフォーマルな役職の処遇についてのものであるが、要求というよりも質問という性格が強い。したがって、ここでは目標管理とコース転換問題について触れておこう。

仕事が忙しくなるなかで、要員を押さえる圧力が経営トップから末端職制へ加えられるようになってきた。そのため、職制は現場労働者にたいして、休暇の取得を制約しようとしがちとなる。こうした状況は現在でもまったく変わっていないように思える。末端職制は上からの生産性向上圧力をややもすれば、一般労働者に転化するからである。したがって、労使協定違反は現場でもっとも起こりやすい。それを規制するのはやはり組合しかないであろう。職場の組合のチェック機能である。労連は次のように述べている。「最近、目標管理の問題で勤務率向上を取り上げ、休暇を取れないようにしている。このようなことは不当でありただちに改めよと提案した。」これにたいして、「会社は目標管理の項目に勤務率の向上を含めているが、諸休暇を不当に制約することは本来の趣旨と違うので行きすぎについては改めるよう指導するため調査する。特に休暇の取得は、労働協約にも明記されており、これを制約することは目標管理でも考えていないと回答があった。」労連は「以上の会社回答を教宣し、今後職制がこのような態度に出た場合は、ただちに組合に申し出るようにし、各組合も工場側と交渉をすすめ、職制のあやまちをなおさせるようにする方針で対処することにした。」

コース転換については、会社は「高卒で主事コースをたどっても必ずしも主

任になるとは約束できないし、技士コースについても同様である。したがって、本人の努力にもよるが、いずれのコースをすすんでも差別的な取り扱いはない」との回答にとどまった。これにたいして、労連は「一時金支給係数の主事コースと技士コースの一本化が実現しないかぎり、会社提案は了解しない」ことを決め、2月4日の中央労使協議会で会社に申し入れている。

会社はつぎのように回答した。²⁸⁾「① 技能職の間接から直接への転換は、職種の転換であり、特に問題はないとおもう。② 事務・技術職から直接への職分変更は、全員6ヵ月の応援とし、この間に若年層(社員1級以下)で技能職に適格であり、また本人もこれを希望する場合は転籍とする。③ その他の者については、事業場の必要によってさらに応援を継続し、適格者は強化部門に転籍する。したがって主事補以上の転籍はあまりない。これによって12月16日提案した転籍条件の主事補以上の一時金係数を補償する問題は取り消す。」事実上、事務・技術職から直接技能職への職分変更は断念したとみてよいであろう。一時金格差係数における主事コースと技士コースと格差という工職格差が配置転換の障害となっていた。会社が組合の要求する格差の解消・係数一本化に踏み込むにはまだかなりの時間を要していたのである。それが実現するのは昭和52(1977)年のことであった。

さて、異動のフレキシビリティはこの中央労使協議会で、より明確に提示される。具体的には、電機部門から管球ならびに機器部門への配転・応援である。会社は来期についてつぎのようにいっている。

「① 電機関係5事業場は今期も横ばいであり、来期は生産の合理化などを含め残業時間もゼロに近い数字にしないと所要工数と人員が合わない。なお、今期程度の残業を見込むとすれば約300名の人員があまることになる。② 電子管関係ではカラーテレビは国内・外から大量の引きあいがあり、大幅増産の必要にせまられている。通信機関係でもカラーテレビセットの増産がある。機器も前期に比べて、冷蔵庫、洗濯機などを増産する。③ このようなことから、輸出の強化、カラーテレビの増産、電子計算機の強化、ビル施設の強化をはかる必要がある。このため、つぎの配転、応援の方針をもって対処したい。堀川町、トランジスターに対しては配転とする。やむをえない場合でも1年間の応援としたい。柳町、名古屋、小向には6ヵ月の応援としたい。なお、応援期間終了後の扱いはその時点

で相談したい。なお、配転、応援の人員はつぎのとおり。◎堀川町へ130名＝鶴見から100名、蒲田から20名、浜川崎から10名。◎トランジスターへ鶴見から35名。◎姫路へ北九州から10名。◎柳町へ鶴見から70名。◎名古屋へ三重から70名。◎小向へ府中から10名。この人員は最低であり、希望者があれば増加してもよい。その他関連会社から450名余りがくる。²⁹⁾実施時期はできるだけ早い方がよい。」

さらに、重点部門への配転として3月から9月までにつぎのものが提案された。◎海外事業部へ70名、◎テレビ事業部へ45名、◎電子計算機事業部へ142名、◎ビル施設へ63名、◎A商事へ60名である。ただ、これらは事務・技術系のものであると考えられ、組合の関心は比較的うすかったように思える。こうした会社の提案にたいして2月25日に該当工場労働組合の代表者と中央労使協議会委員の出席のもとに、³⁰⁾労連はつぎのように決定した。

「1. 重電機部門から軽電機部門への配転・応援について

イ 会社は鶴見、浜川崎、蒲田から130名を堀川町へ配転したいと提案しているが、これは配転でなく6ヵ月の応援として協力したい。その後のことはその時点で検討することとし、区切りは6ヵ月とする。なお、鶴見からトランジスターへの配転については、3交替勤務の希望者もなく、会社提案には応じられない。

ロ 現在の応援手当は、最初の1ヵ月1,000円、翌月から500円を月額で支給となっているが少ない。従ってこの金額を倍額とせよ。

ハ 応援のために現行の賃金が減取とならないよう補償せよ（例えば特殊作業加給や、三重の請負給など）。

ニ 関連会社からの応援についても、同じ工場へ受け入れるのに取扱いにアンバランスが生ずることは好ましくないので、同等の取扱いをするよう考えてほしい。

2. 重点部門への配転について

電子計算機事業部や、海外事業部など、重点部門強化のため約380名の配転を予定しているというが、この件は、各事業場別の人員などが明らかになり次第中央労使協議会に提起し、けじめをつけるよう取扱ってもらいたい。労連は、その内容の提起によって検討したい。

3. 間接から直接への転籍について

重電機部門（事務・技術職及び技能職の間接職種）から直接（技能職）への転籍については、あくまでも6ヵ月の応援としこの期間を経過したあとは全員前の

職場に帰すことで処理されたい。

以上の条件が入れられるなら、あとの細部は事業場、単位組合間で取りきめをすすめることとしたい。」

これにたいする会社の回答。

「1. 労連は6ヵ月間の応援としたいというが、形はそうであっても実質は1年の継続で協力してもらいたい。2. 応援手当は、昨年の10月の旅費規程改訂時に確認しているので、ここでまた改訂することはできない。従って手当は現行のままとしたい。3. 特殊作業加給、請負給などの補償については、現行の月収総額が下らないよう検討する。4. 関連会社からの応援者等に対する取扱いは、協議の場も異なるので、関連会社の意向も含め別に話したい。5. 重点部門の配転は、事業場別の人員がわかり次第、中央労使協議会で明示するので協力されたい。6. 鶴見からトランジスターへの配転も、是非会社の提案にそって協力してもらいたい。」

この議論は、3月3日の中央労使協議会³¹⁾で決着している。まず、電機部門から軽電部門の配転・応援については、応援ということになった。

「1. 会社は当初配転（転勤）を提案してきたが、労連としては配転ではなく応援として協力する。2. 応援期間は6ヵ月とするが、堀川町・トランジスターに対しては会社からは1年間の協力をという強い希望もあり、6ヵ月たった時点で協議する。3. 応援手当については、従来の通勤区域内の手当（最初の月千円、翌月から500円）とする。しかし労連の強い要望もあるので、このほかに6ヵ月終了時点で千円、引き続き6ヵ月応援者に対してはその終了時点でさらに2千円の手当を支給する。4. 特殊作業手当については、今回とくに当該者の現職に対する支給額を保障する。5. 請負給（三重）対象者が応援に出た場合は、当該者の過去6ヵ月の請負給額より減額にならないよう保障する。6. これらの基本的条件にもとづいて、各単組・事業場で実施に必要な細部を協議する。なお労連は、前回、鶴見からトランジスターへの応援について、交替勤務が主体であり、応じられないとの態度を表明してきたが、会社より、とくに女子を主体とする2交替の早朝出勤が難事とされているので、この型の交替勤務ははずし、普通勤務および3交替勤務とするので協力を得たいとの再度の要望があり、これについては、受入側の実情も聞き、事業場労使間の細部協議に任すこととして了解する。」

また、間接から直接への転籍についての会社の態度はつぎのようなものであった。① 全社的な扱いとしては、技能職で“間接”にいた者は“直接”への職分変更をおこなう。② 事務・技術職で社員1級以下の者は、適性と本人の希望により“直接”への職分転換をおこなう。③ 電機部門の昨年11月に実施した“間接”から“直接”への応援は6ヵ月とするが、この応援期間終了後は、前の①②項の全社的な扱いの基準にそって、あらためて協議する。これにたいして、労連は強制的職分変更ではなく、納得づくの人事運営を前提とするなら了解するとし、会社もそれを約束することで決着している。また、重点事業部への配転計画も各部門への割当てが策定され次第労連に提示することで協議会を終えている。急激な生産拡大のために組合の姿勢が強くなっているといえるだろう。会社の低姿勢は組合にとって、信頼感を徐々にではあれ持たせるものであったといえよう。

さて、こうした異動の頻繁化は、その制度化を必要とする。3月24日に開かれた中央労使協議会は会社側として新社長以下全重役が出席して進められた。新社長は組合にたいして積極的に話し合いを進め、組合の信頼を勝ち得つつあった。³²⁾

出向が労働協約に盛り込まれるのは、この昭和41(1966)年のことである。9月28日に開かれた労働協約改訂第5回交渉で、会社は「第17条 組合員の大量出向について、会社はその基本事項を組合と協議する」³³⁾という原案をだしているが、このとき会社としては「出向時の労働条件などの取扱い基準を別途協定することについて、現行の出向要領で事たりと考えるが、労連提案の内容表現に若干の修正を加えた上であれば協定してもよい」という立場であった。³⁴⁾組合案が最初にあったことがわかる。最終的には、これは「出向に関する協定書」という形をとった。会社は原則として本人の了解を得ることが規定された。³⁵⁾この協定書について、組合案ではつぎようになっていた。

「一、会社は組合員を労働協約第〇〇条により他会社に出向させる時は本人の了承の上2年間を限度とし、その間は休職扱いとして出向先会社の業務に従事させることができる。ただし、期間満了後は元の事業場に復職させる。この場合復職にあたっての取扱いは不利にならないようにする。

二、出向休職期間中における当該組合員の取扱いは次の通りとする。1. 当該組合員は、出向時における所属労働組合に所属するものとし、当該組合員に苦情または要求が発生した場合は、出向時における所属労働組合及び元事業場の間において処理する。2. 当該組合員の組合費の賃金よりの控除は出向先会社で実施し当該組合に納入するものとする。3. 当該組合員の所属組合が争議を行なう場合でも当該組合員は争議不参加者とする。4. 当該組合員の賃金、勤務、その他労働条件については別表（省略）のとおりとする。

三、出向組合員の賞罰に関しては、会社はあらかじめ連合会または組合に通知することとし特に重大な罰則適用の事態については協議の上発令する。

四、2年間を超え出向休職期間を延長する場合は別途協議する。

五、当該組合員中移籍を希望する者の取扱については別途協議する。

六、この協定に定めのない事項で問題が生じた時は、会社は連合会または組合と協議する。」

現実に成立した協定書は、組合案とはいくつかの点で異なっていた。³⁶⁾

「一、会社は、組合員を労働協約第17条にもとづき他会社へ出向させるときは、原則として本人の了解を得るものとする。出向期間は最高3ヵ年とし、期間中は休職とする。出向期間満了後は原則として元事業場に復職させる。復職させる場合の取扱いは、会社におけるより不利にならないよう取扱う。ただし、会社および出向会社が移籍を必要とし、原則として本人も了解した場合は移籍する。

二、出向期間中における当該組合員の取扱いはつぎのとおりとする。

(1) 当該組合員は出向時における所属支部に所属するものとするが、会社・組合間で締結された労働協約は適用しない。ただし、当該組合員に苦情または要求が発生した場合は、出向時における所属労働組合および元事業所の間において処理する。当該組合員の解雇の基準については、会社と組合または組合の支部の間において協議する。ただし、協議が整わない場合は団体交渉に付議することができる。

(2) 当該組合員の所属組合が争議行為を行なう場合であっても、当該組合員は争議不参加扱いとする。

(3) 当該組合員の賃金、勤務その他の労働条件等については別表（省略）の通りとする。

(4) 当該組合員の組合費を給与から控除する場合は出向先会社で実施し、元事

業場を経由して所属支部に納入するものとする。3年をこえ出向期間を延長する場合は別途協議する。」

具体的にみていくと、まず、出向期間が組合案では2年であったものが、「最高3年」と長くなっている。すでにみたように、前年の「協力会社への出向」については期限が2年間であり、組合案もそれに応じたものであったが、会社が拒否したものと思われる。つぎに、「本人の了解」に「原則として」という文言が挿入されている。これについて、組合は第6回団体交渉で「組合員を出向させる場合は本人の同意を得る」ことを協定せよとせまったが、会社はそれを拒否した。³⁷⁾翌日の第7回交渉で組合は「本人の了解を得ることを原則とする」という妥協案をだし、これを会社は受け入れ、決着している。³⁸⁾最終的には経営権に属するという会社側の姿勢を貫いたものであろうが、「本人の了解」をえることは確認されたわけである。もちろん、実質的な運用は、労使の日常的なやりとりのなかでしか確定できない。また、出向組合員の解雇基準が協議の整わない場合には団体交渉に移行するとしているが、これは組合案をより具体的に述べたものと理解してよいであろう。

この時期の異動の激しさはたとえば、10月19日の臨時中央労使協議会の議題からも伺える。1. 機器事業部の改組の件、2. 機種移管に関する件（① タングステン、モリブデン伸線作業の総合整備について、② ポイントコンタクト、ダイオード増産について、③ 絶縁電線のP電線への製造移管について）、3. 深谷工場の増産に伴う人員計画の件、4. 電機事業部から電子事業部への応援一部変更の件、5. 富士工場よりA機械への応援に関する件、6. 労連から解明を求めた項目にたいする会社回答、となっており、1と6を除いていずれも人員措置を伴うものであった。³⁹⁾その際、新規採用と社内配転がセットとされていたのである。

第3節 要員管理の厳格化

1 先行研究

昭和40（1965）年前後に要員の厳格化が進んだように思われるが、それをデータ的に確認することは容易ではない。「合理化」問題とされたことの多くが実はこの問題なのである。まず、前述の日経連調査に主として依拠しながら、当時の要員管理制度について概観しておこう。

昭和27（1952）年における定員制度の実施率は職員で17%、労務者で23%であったが、33（1958）年にはそれぞれ35.8%、37.1%と実施率は飛躍的に上昇した。また、33年には全体の40.9%（431社）が定員制度を実施していた。規模別実施率の格差はさほどなく、従業員5,000人以上の大企業でも実施率は48.6%であった。また「職務分析に基づく定員制度」の実施率は13%にとどまっており、のこり27.9%は「職務分析に基づかない定員制度」であった。この時期、定員制度が要員管理の手段として考えられていたことがわかる⁴⁰⁾。しかし、それは昭和40年前後に進む要員の厳格化とは異なっていたように思われる。事実、定員制度の実施率は38（1963）年には33.6%に低下しており、43（1968）年には若干上昇するものの33年には及ばず37.9%にとどまっていたし、5,000人以上大企業でも44.9%（57社）であった。5,000人以上の大企業について、43年時点での定員測定方法をみると、「標準時間（作業量）の設定」が37.8%（48社）、「動作（作業）研究」25.2%（32社）、「付加価値によるマクロ的算定」22.8%（29社）、「工程研究」18.9%（24社）となっていた。

さて、昭和40年前後からの要員管理の厳格化⁴¹⁾についての実証研究は、ほぼ鉄鋼業に集中していたといつてよいであろう。もっとも良質の研究として仁田〔1988〕、また現場労働者の声を詳細に記録にとどめているものとして、道又〔1974〕をあげることができる。また、要員厳格化は要員の組合への公開と労使協議の深化を必要としたが、この具体的な労使協議については、松崎〔1982〕がもっとも詳しい。「A製鉄」では、昭和35（1960）年ごろも「労使双方とも、現在配置人員を暗黙のうちに『要員』、ないし『定員』とみなし、生

産計画、設備、職制などの変更に伴う要員異動の妥当性を議論」していた。組合が昭和36年11月におこなった点検結果でも3分の1以上の支部が自分の工場・掛の要員について詳しく知っていなかった。要員の扱いは厳密でないだけでなく、組合にも知らされていなかった⁴²⁾のである。会社が要員ならびに要員基準の公開を拒否していた理由を仁田は3点挙げている。①生産コストにかかわる事項であり秘密を保つ必要があったこと、②組合の増員闘争を警戒し、要員の決定は経営権・人事権に属するという主張で対処しようとしたこと、③当時、会社の要員査定能力に限界があり、工場・掛間のアンバランスを是正することができなかったため、トラブルが発生することを恐れたことなど、である。いずれも組合への不信任、少なくとも組合執行部の「左旋回」への不安が背景にあったといつてよいであろう。相互信頼的労使関係とはまだいいきれない状況であったように思われる。

しかし、IEの本格的な適用によるシビアな要員管理が実施されるようになると、こうしたやり方では、職場労働者の不満を押さえることが困難になってくる。そして、労働時間短縮のからみで4直3交替制への移行をきっかけとして、「A製鉄」でも、要員を組合に公開することとなる。そして、要員合理化をめぐる労使協議が深化していく。要員管理の厳格化は労働者に高能率化、さしあたっては労働密度の上昇を意味していたがゆえに、組合の協力を必要としていたからである。くりかえしになるが、ここで要員管理の厳格化はそれだけが独立して進行したと考えるべきではないだろう。処遇面での「社員化」の一層の進展、外注化の進展（現場作業の間接管理の復活・拡大）、正規従業員への高能力化の推進、「社員化」を志向する労働組合の所期の目的達成、「社員化を志向しない勢力の敗退」として整理することができるであろう。

2 A 社

昭和30年代後半から40年代初頭にかけての要員にかかわる記事を組合新聞からひろってみると、まず昭和37（1962）年の中央労使協議会での会社の要請⁴³⁾がある。その内容は、(i) 臨時従業員の工数効率向上、機械的な配置がえ、質量の刷新、(ii) 間接費の抑制縮減、(iii) 労務効率向上のための稼働率、出勤率の改善、(iv) 残業、臨出の規制縮減（10%圧縮）であった。これにたいし、労連か

らは、各事業場がこれを本社の至上命令として、職場では配置がえの強要、必要な人員までの抑制、時間外規制による労働強化、勤務や諸休暇の取扱いにたいする規制や介入が、露骨になっている事実を指摘し、会社に善処を求め、会社もあやまりない運営をすることを確約している。

要員合理化問題は徐々に大きなテーマとなっていく。38年6月の第16回定期大会議案は⁴⁴⁾いう。

「合理化に対する闘いの基本は、経営者の一方的な措置によりわれわれの労働条件が圧迫されないことを第一義とすることはいうまでもありません。そのためには、経営の合理化についてすべて労働条件に関係ある事項の事前協議をもっとも重要な対策とします。現行労働協約においてももちろん団体交渉、労使協議会付議事項が規定されており、その運用のなかで従来も問題は解決してきた訳であります。貿易自由化はますます企業間競争を熾烈にし、経営者はつねにあらゆる面で経営の合理化を企図するでありましょう。A社においては、昨年1年間の経過のなかでとくに勤労部長より出された労務規制に関する指針は、(1) 人員の新規充足を見合わせる、(2) 時間外労働を規制し、人件費を節約すること、(3) 低質臨時従業員の自然淘汰、(4) 必要労務の機動的配置、(5) 経済調整下の切り抜けるために、経費節減・資材節約などあらゆる工夫をして業績向上をはかることが骨子とされ各事業部、工場に通達されました。この方針に基づく一連の動きとして作業応援出張、営業所強化のための転勤などが提起され、われわれは基本対策に基づき、出張、配転が強制でないこと、手当その他において妥当な処遇をする交渉を行ない、円満に解決してきました。本年度においても会社の方針はさらにこれを踏襲されるものと思われ、結局『事前協議』を十分行なうことによって、① 雇用を守り、② 強制でない、③ 妥当な条件の原則を守り対処していきます。」

昭和40(1965)年にはいと、仕事給制度の導入に関連して、標準作業量の⁴⁵⁾策定がテーマとなってくる。昭和40年1月の第1回標準作業量対策委員会で、つぎのような基本対策が確認された。

「標準作業量の設定については生産品種、原材料関係、技術水準、作業内容及び熟練度段階別の差異、作業環境などから、個々の労働者に対して、これを確定基準化することは多くの困難を伴い、成果を期しがたいと考える。したがって、

当面は賃金（仕事給）との関連を考えて、次の対策でその協定化を基本方針とします。

1. 管理、技術、技能職別に三区分して、おのおのの職能の差異を考える。

2. 仕事給との関連から、当面の対策を技能職におく。

3. 標準作業量は、生産計画に基づき、間接的方法（熟練度別職種別に標準作業量の設定ではなく）で、これを規制する対策をたてる。そのために、具体的にはその基礎として、(イ) 作業範囲の設定 (ロ) 定員の設定、以上の2要素を生産計画（工数、生産量）にもとづいて確定することとする。

4. 基礎となる2要素について。

(イ) 作業範囲 生産工程別に作業単位とその範囲の確立を、標準作業量の確立をはかる前提として協定する必要がある。

(ロ) 定員 定員は作業単位と作業範囲の確立によって、生産計画（工数、生産量）に基づき協定する。

以上の項目を確定することによって、間接的な標準作業量を明確化することとする。……」

しかし、現実問題として、適正な作業量を確定することは非常に困難である。昭和42（1967）年の組合新聞はこの事情を正直に記している。

「経営者は、作業の管理方法として、作業工程を動作要素に分解し、これを合理的に組み合わせた作業標準（基準）、工作基準または作業指導票というもので作業を統一しさらにワーク・ファクター（W・F分析法）による標準動作時間をこれにあてはめて、できる限り短い時間で作業の遂行をさせてきます。その結果、労働はすき間のないものとなり労働密度の増大となってあらわれてきます。したがって、われわれは所定労働時間を短縮し、時間外規制を行なうとともに適性作業量の設定で対処する必要ありとし、昭和38年以来、標準作業量委員会を設置して対策を検討してきましたが、昭和40年にいたって、適性作業量の設定は生産品種、原材料関係、技術水準、作業内容、および熟練度段階別の差異、作業環境等を考えると、個々の労働者に対して、これの基準を確定することは多くの困難が伴い成果は期しがたいと考え、生産計画にもとづき間接的方法で作業量を規制する対策（基準として① 生産工程別に作業単位とその範囲の確立をはかる、② 作業単位とその範囲の確立によって、生産計画にもとづいて定員を決める。以上、①②を確定することによって、間接的な適性作業量の明確化をはかる）を立てモ

デル案の作成に着手したが、作業をすすめる段階で、年間諸活動の関係や組織体制等からその推進が困難であると認めざるを得ませんでした。しかし、われわれはいつかは作業量を適正に協定して行く必要があります、それには慎重に対策をたてねばならないとして、昨年は、作業量の適否等についてアンケート方式による職場実態調査を実施することになりました。量産職種を対象とした結果は別表（省略）の通りです。分析としては、作業量と健康状態を中心とした設問であったため、特に問題はな⁴⁶⁾いと判断します。」

まとめにかえて——相互信賴的労使関係の醸成

要員管理の厳格化や異動の頻繁化は、労働者にとって負担の大きいものである。したがって、一方では「社員処遇」を与えるだけではなく、労使協議の深化も経営側は認めることになる。こうしたプロセスはとくに異動問題において発現したといってよいであろうし、その流れは確かなものであったといえる。こうした底流を前提として、直接的な労使関係の親密化も捉えるべきであろう。ここでは、直接的なもしくは政治的な労使関係の緊密化・相互信賴関係への転換を示す出来事として、新社長と組合の姿勢をとりあげることにしよう。

「社長は労働組合との関係を今後どのようにしていく考えですか。新社長：私の持論は労使対等であるということだ。これは言葉だけのものではない。その線にそってどこまでも話し合っていくつもりだ。労働組合の歴史のなかでは、経営者が上にたった例も多くあるが、いまは、労働組合の力も強いし、将来はもっと強くなっていくものと思う。時にはおどしたり、ストライキですごみをきかす場合もあるがね（笑）。労使は相対立した存在ではないし、企業に基礎をおく以上、相互によきパートナーであってほしい。時には利害が相対立することがあっても、十分論議をつくせば、必ずや打開の道はあるものと思う。」⁴⁷⁾

「新社長は、工場へ行っても必ず組合事務所に寄る。『どうだ』とか『やっているか』という調子である。“従業員あつての会社だ”という信念。逆に“君たちも会社あつての従業員だ”といいきる。『お互い責任をもっているし、限界はある。しかしわれわれの理念は、まず従業員の生活を安定し向上させる。これを通じて国家社会に貢献する。これでなければいかん』という。……世上、社長の本年（昭和43年）退陣説が流れた。同僚の竹島記者が組合を訪ね、その是非をたずねたところ、3人の単組委員長は異口同音に『ぜったい支持、まだやるべきことが

残っている』といったという。いま、社長が退陣（留任ではない）を発表しようものなら、ストライキでもやりかねない気配だ——との話。⁴⁸⁾

世間的には、「大合理化」という批判もあびた新社長のもとで、要員合理化、異動のフレキシビリティ、そして相互信頼的労使関係は確実に確立していったのである。

社員化、異動のフレキシビリティ、要員管理の厳格化を結ぶものとして、相互信頼的労使関係の確立プロセスを、電機メーカーを中心にみてきた。もうひとつの鍵は高技能化であり、OJT システムの転換である。しかし、この問題を扱うまえに、もっとも伝統的に協調的労使関係をつくったきたとされる化繊メーカーの事例をみておくことは無駄ではあるまい。表面的には、一貫して変化のなかにみえる労使関係にも、実は多くの試行錯誤が繰り返されているからである。

- 1) 『労働法令通信』Vol. 8, No. 37。
- 2) 森〔1961〕, 135頁。
- 3) 戦後の能率給については、村松〔1987〕, 尾高〔1989〕, 仁田〔1993〕の研究がある。周知のように、戦後一時期能率給導入の動きがあったが、自動車産業などをのぞいて、急速に廃れていく。
- 4) 工職格差撤廃について最近の優れた研究として、菅山〔1995〕がある。日立製作所を事例としたものである。氏は昭和25（1950）年の争議をもって最終的な決着としている。
- 5) 電機労連〔1975〕, 66頁。
- 6) 同上, 89頁。
- 7) 同上, 66, 67頁。
- 8) A組合新聞, 1957年4月12日。
- 9) A労連新聞, 1964年4月25日。
- 10) A組合新聞, 1955年12月20日, 労働協約特集号。
- 11) 同上, 1956年9月25日。
- 12) 同上, 1956年9月25日。
- 13) 同上, 1958年9月30日, 『A組合運動史』425頁。
- 14) 労働法令協会調査部〔1953〕所収の「A社給与規則（準則）」より。
- 15) とくに断らない限り、『B労働組合史』の記述に主として依拠している。B社の賃金体系の推移については、舟橋〔1966〕が詳しい。昭和28（1953）年時点の給与規則

は労働法令協会調査部〔1953〕に収められている。また、昭和41（1966）年時点のB社の日給者賃金規則、日給者昇給細則、日給者第1手当支給細則、日給者第2手当支給細則、日給者割増金支給細則、日給者能率給制度規則、従業員長期傷病欠取扱規則が、労働法令協会〔1966〕に収められている。

- 16) ほかの大手電機メーカーについてふれておこう。L社の場合は、社員・工員の身分制を廃止したのは昭和22（1947）年のことである。ただ、格差がまったくなくなったかどうかは明らかではない。またM社の場合、「社員工員制度」を廃止し職能区分制度を導入したのは昭和41（1966）年のことであった。工員は「技能職」となった。さらに昭和45（1970）年の賃金制度改革によって、賃金体系は本給・職種給能率給となり、日給制は廃止されることになった。なお昭和49（1974）年時点の賃金制度によれば、① 一般職以上の専技職は本給+職能給、② 執務職と常備技能職は本給+職種給、③ 請負技能職は本給+能率給となっていた。もっとも能率給対象者は900名ほどであり、この年の組合員数が約3万5千人であるから、ごく一部に残っていたにすぎないといってよい。そして翌年5月の川崎工場での廃止によって、能率給は全面的に廃止された。つまり請負技能職はいなくなった。
- 17) ここでは、ほかの産業について検討する余裕はない。たとえば、日本鋼管については、折井〔1973〕を参照せよ。
- 18) A労連新聞、号外、1963年1月21日。
- 19) A労連ニュース、No. 50, 1963年2月21日。
- 20) 同上、No. 51, 1963年2月25日。
- 21) (i) セールスヘルパー派遣。(イ) カラーテレビ15名、小向労組。派遣先 東京支店6、関東支店1、横浜支店3、大阪支店4、名古屋支店1。期間1/26～3/31。(ロ) テープレコーダー18名、小向労組。派遣先 東京支店2、横浜支店2、大阪支店10、名古屋支店2、福岡支店2。期間1/21～3/31。(2) 府中工場への応援。三重より25名、期間1/11～3/31。(3) 堀川町工場へ応援。柳町男子40名、女子40名、期間1/18～3/31、富士男子20名、期間1/20～3/31、大阪男子20名、期間1/20～3/31。A労連新聞、号外、1965年1月23日。
- 22) 帰休に関する経緯については、A組合30年運動史、166-67頁、A労連新聞、第163号、1965年8月20日、A労連ニュース、No. 78～81、1965年8月21日～8月23日。
- 23) とはいえ、組合新聞の論調は辛辣である。「『同業他社がやっているような帰休なんか、うちではやらなくてもいいだろう』会社がいったのは2ヵ月前の6月、同業他社に帰休問題が発生したときだった。…『労連の意見もあったので、帰休に至らせないために、事前の手はいろいろ打ってきた。たとえば日雇者やパートタイマーも思い切って減らした。外注や社外工の整理も手を打っているし、残業時間の縮小なども、さらにすすめるつもりだが、ことここに至っては帰休もやむをえない事態となった』と会社は説明する。」A労連新聞、第163号、1965年8月20日。
- 24) A労連ニュース、No. 109, 1965年12月20日。
- 25) 同上、No. 114, 1965年12月29日。

- 26) 同上, No. 115, 1966年1月13日。
- 27) 第18回中央委員会の議案書によれば, 協力会社約4千社のうち, 出向対象となるのは500社程度が予定されていたが, 具体的には組合には知らされていなかった。A労連新聞, 号外, 1966年1月14日。
- 28) A労連ニュース, No. 121, 1966年2月14日。
- 29) 日本経済全体としては人手不足が深刻化しつつあったとはいえ, 関連企業では雇用不安を抱えているところも少なくなかった。このときのA社への出向について, 関連企業であるN精機は6期無配で多額の累積赤字を抱えていた。N精機は「売上予算を増強する一方, 一般管理販売費, 材料費など諸費用の削減や不用資産の売却を行ないたい。とくに直接工賃, 製造間接費の削減については人員を減らす方法しかないので, 応援, 出向を考えたい」と組合に提案したという。これにたいして, 組合は「従業員の出向などは会社の将来展望と労働条件が明らかにされれば, 本人の意見を尊重することを前提としてやむを得ない。今後の問題はすべて事前に組合と協議する」ことを確認した。また労使協議会の場で当初会社から提案のあった余剰人員60数名をA社玉川工場への出向25名とO電機への長期出張22名にとどめさせた (A労連新聞, 第177号, 1966年10月20日)。雇用確保策としての出向が関連企業も含めて多くなり始めていた。
- 30) A労連ニュース, No. 126, 1966年2月28日。
- 31) 同上, No. 127, 1966年3月4日。
- 32) 組合と新社長との関係については, 石山〔1968〕198-200頁をみよ。A労連新聞, 号外 (新春号, 1966年1月1日), 同, 第168号, 1966年1月20日, 同, 第172号, 1966年5月20日, の論調からは, 組合の新社長にたいする信頼感が読み取れる。
- 33) A労連新聞, 第197号, 1968年6月20日, によれば, 最終的には第17条の文言は「組合と協議する」が「連合会または組合と協議する」とされている。
- 34) A労連ニュース, No. 17, 1966年9月29日。
- 35) A労連新聞, 号外, 1966年8月19日, 第113回定期中央委員会議案。
- 36) 昭和41 (1966) 年10月に現実に結ばれた「組合員の出向に関する協定書」および昭和48 (1973) 年3月に改正された「出向手当支給基準」は, 労働法規研究グループ〔1973〕に掲載されている。本文中にあるように, この協定書以前に, 就業規則として「出向要領」が存在していたと思われるが, 詳細は不明である。
- 37) A労連ニュース, No. 18, 1966年9月30日。
- 38) 同上, No. 19, 1966年10月1日。
- 39) 同上, No. 24, 1966年10月22日。
- 40) 本書第1章注12)を参照。主として関東経営者協会の所属する大企業200社を選んで昭和28 (1953) 年, 31 (1956) 年, 34 (1959) 年におこなわれたアンケートによれば, 回収された71社について, 定員制の実施状況はつぎのとおりであった。森〔1961〕135頁。

	28年	31年	34年
定員という考えはまったくない	4	—	1
その必要は認めているが手がつけられていない	—	20	13
過去の実績などからある程度きめている	15	50	12
職務分析、繁閑調査などにもとづいて定員算定をおこなった	2	—	12
41) 当時の、品質向上運動としてのQCサークル、ZD運動については、法政大学〔1995〕を参照。			
42) 仁田〔1988〕, 144-55頁。なお, 「旧F製鉄やN鋼管」では, 早くから, 要員査定基準, および要員表を組合側に公開していたという。			
43) A労連新聞, 号外, 1962年8月15日。			
44) 同上, 号外, 1963年6月17日。			
45) A労連ニュース, No. 41, 1965年1月12日。			
46) 同上, 号外, 1967年6月18日。			
47) A労連新聞, 号外, 新春号, 1966年1月1日。			
48) 石川〔1968〕, 200頁。			