

はじめに

ある研究によれば、雇用調整としての配置転換方式の定着は次のように区分される。¹⁾指名解雇を内容とする人員整理方式（昭和20年代前半）から本人の自由意思を建て前とする希望退職方式（昭和30年代前半）、質・量の同時再編を労使関係面でも可能にする配置転換方式（昭和30年代後半）へ、さらには企業間異動・職種間異動へと重点が移行した（昭和40年代前半）と。具体的な産業でみた場合、どの程度この言明はあてはまるのであろうか。配置転換方式に変化が存在したとして、なぜそうした変化が起こり得たのであろうか。そのロジックはいかなるものであったのか。本章では、第2章につづいて、現代日本労働システムの特徴の1つとされる「異動のフレキシビリティ」が、いかなる歴史的経緯を経て労使の間で合意されるにいたったのかを検討する。異動は技能養成のすぐれた手段であると同時に、ソフトな雇用調整手段である。労使協議の対象となるのは、主として後者の側面が大きい場合であろう。こうした異動のフレキシビリティをめぐる労使のやりとりの分析は、同時に「相互信賴的労使関係」の形成・確立過程をたどることでもある。

第1節 高度経済成長期以前の異動と労使協議

1 C 社

(1) 前 史

敗戦直後の労使関係はC社においては、穏健なるものであった。そして、経営と組合の関係は当初から良好であった。昭和21(1946)年3月の主力工場の組合結成大会には、来賓として社長も出席している。社長がつぎのようなあいさつをしていることは、C社の労使関係を理解するうえで重要である。

「……組合が生産第一主義を強調せらるることは、私共、経営の任に当るものとして専心念願する所で、生産無き所に再建成らず苟も生産を阻むものは絶対に排除すべしとの原則を堅持するものであります。私は事業経営の方針として従業員、株主、そして製品の消費者、この三者を考慮して事業を成り立たせることであります。しかし、この三者間に強いて順序をつけるならば、従業員の生活向上、労働条件の改善は場合によっては、株主配当のある程度の犠牲をもやむを得ないと考えます。が、それと共に株主の配当などは、如何でもよいから、ただ従業員の福利のみを計れという考え方には、賛成致しません。」

さらに経営参加についてつぎのようなことをいっている。

「現行の法規ではゆるされぬことですが、経営者たる重役を従業員が公選し、これを株主総会にかけて確認せしむるとか、またその逆なやり方によることも考えられます。」

また、労使協議会については、

「先般来毎月開いておりました工場懇話会をこの際改組強化して、組合側から委員を選出して貰って経営側の委員とともに工場経営に関し建議し討論し審議して経営の方策を定めむる工場委員会(ワークス・カウンスル)を実験台に上せることを提唱いたします。」ただし、「わが国の産業が資本主義体制下におかれておる限り私はどこまでも資本を護って行く決意であり、それが経営者としての責務であると堅く信じて居ります。」

こうした社長の態度もあり、結成間もない労働組合は「労使協調主義」を押し進めていく。資料的には確認できないが、産業報国会との連続性が存在しているように思える。もちろん、C労働組合は全織同盟の有力組合として、総同盟のなかで重要な働きをする⁵⁾。

波乱は外部からやってくる。GHQによる公職追放の対象者として、T社長があげられたのである⁶⁾。T社長は戦時中、県の大政翼賛会の幹部であったというのがその理由である。昭和22(1947)年2月28日に政府は占領軍指令に基づいて勅令第109号「就職禁止、退官、退職等に関する件」を公布し、該当者の公職追放を発表した。C労連は、「T社長に対する組合員の世論調査を行なった結果に基づいて、T社長を支持する嘆願書を申請し、ページ除外運動を起こした。」当時の労働組合としては正に異例のページ除外運動にもかかわらず、6月26日にT社長は退任する。公職追放後、労連はT前社長の復帰は断念したものの、公職追放解除訴願運動を続け、第1回訴願(昭和22年3月～23年3月)で同氏の追放は解除されている。当初から「社長制」(取締役会の編成のこと)の提案をおこなうなど、労連は重役人事に発言をしている。とはいえ、C労連も時代の流れから大きな影響をうけている。青年部が独自の活動を始めたのである。これは全国的な動きであった。昭和23年12月22日付け労働次官通牒「民主的労働組合及び民主的労働関係の助長について」がだされたが、「特権的な青年部を設けないこと」もその項目の1つであった。これに基づき、執行部は青年部を23年末から24年にかけて解散させる。レッドページもおこなわれたが、対象者は少数にとどまり、ほかの多くの労働組合ほどのインパクトをもっていなかった⁷⁾。

さて、敗戦直後から協調的な労使関係を形成していたという事実は、労使協議体制が現在まで変化していないことを必ずしも意味するものではない。劇的な変化は少ないとはいっても、明らかな変遷がみられる。それはいかなるものであったのか。時代を追って検討することにしよう。

(2) 昭和32(1957)年以前

昭和32年の操業短縮以前、組合新聞には2つの異動に関する記事が掲載されている。1つは昭和30(1955)年の瀬田工場から愛知工場への転勤問題であり、

もう1つは翌年末の三島工場稼働に伴うものである。まず、前者からみておこ⁸⁾う。

10月27日の団交において、会社よりナイロンの増産に伴い瀬田工場から希望者をつのり、約30名を愛知工場に転勤させたい旨の申入れがあった。それより先、瀬田工場では工場側より組合に申入れがあり、組合としては大量転勤なので中央労働協約に基づいて、本部団交をおこなうものとしていた。会社の計画の概要はつぎのようなものであった。① 工場では本年末までに90人の増員計画をもっている。② うち、20～30名を瀬田工場から転勤してもらいたい。③ 強制はせず希望者のみ。ただし勧誘はする。④ 瀬田工場は、やりくりをすれば30人くらいはできる見込みだ。あとで人が足りないというようなことになれば、そのときに考えたい。⑤ その後の転勤について、他の事業所からやるか、また瀬田工場から第2回をやるかなどの計画はまだ考えていない。⑥ 転勤する者は、愛知工場の（従業員の）勤続（構成）などと、あまり開くことのないようにしたい。⑦ 技術者として、愛媛、滋賀工場などから、名古屋工場へ若干転勤してもらいたいと思っている。⑧ 転勤者はすべて、転勤規定によって取り扱う。

これにたいする組合の回答はつぎのようなものである。① 瀬田工場においては、現在の人員はギリギリいっぱいの作業量であって、とうてい30人という人数を抜くことができない。もし強行するなら、後が労働強化となる。② 会社は後の状況を見て補充するか否かを決めたい考えのようであるが、たとえ即時補充する為採用しても、その人たちが仕事になれるまでは労働強化が激しくなる。③ 現在のままいっても、自然減があるから、新採用のある来年3月頃までにはかなりの労働強化になる。④ したがって30人転勤には反対せざるを得ない。以上の点を回答すると共に会社側としても、職場の状況を充分研究するよう要請した。その後の組合新聞に記載がないので、この問題が如何なる解決をみたのか不明である。いずれにせよ、大量転勤が当時は団体交渉事項として取り扱われていたこと、転勤反対の姿勢を組合が示していることがわかる。敗戦直後から協調的労使関係が維持されていたC社でさえ、異動に関する労使協議は現在とはかなり異なっていたといえよう。

第2の事例は昭和32（1957）年初めの記事のなかにみられる。これによれば、⁹⁾

前年末の12月28日に、組合にたいして会社は、三島工場への異動計画を明らかにしている。三島工場は32年中には糸をだし、33年4月には日産15トンの工場になるが、このときの人員は2,000名位になる。このために、① 482名（C級以上＝班長クラス以上のこと（引用者））の人たちを大きな事業場から異動させたい。しかし名古屋工場と愛知工場は現行の絶対人員は確保する。② 残る1,500名は現地採用する。③ 事業場扱いの者の三島工場への転勤に伴う転勤手当については、かつての滋賀工場から名古屋工場への転勤の時と同じように、人事部扱いと同様に扱う。④ 事業場扱い人事部扱いともに、転勤手当は、転勤辞令のでた事業場から三島までの直結のものとする。⑤ 三島工場の社宅は、とりあえず150戸を建てたい、とするものであった。この記事を読む限り、組合はこの転勤問題で会社と大きな対立はなかったようである。また、事業場扱いの者は転勤がないのがふつうだと思われるが、ここでは転勤は異常事態とは認識されていない。おそらく最大の理由は、転勤対象者が下級職制であったことであろう。また、新工場への異動であり、昇進を伴う可能性も高かったのではないだろうか。深刻な問題は翌年早々に始まる。

(3) 昭和32(1957)／33(58)年の大規模操短

いわゆるナベ底不況は繊維産業に大きな影響を及ぼした。昭和32年から33年にかけて繊維全体で13%の価格下落におそわれ、とくにスフ織物は国内向け41%、輸出向け34%という急落であった。その原因は需要の減少のためではなく、企業の増産・増設による生産量の増大とそれに伴う在庫の拡大、金融引締めによる換金売りの増大¹⁰⁾にあった。対応策は操業短縮による生産量の制限であった。通産省の数次にわたる「操短勧告」によって、各社で一時帰休や希望退職などがとられていたのである。繊維産業の操短はすでに昭和27(1952)年以来、紡績でおこなわれており、同じ全織同盟の傘下ということもあり、類似した方式で推移した。

まず、『資料労働運動史』昭和32、33年版から、この化繊各社の操短についてみておくことにしよう。通産省は昭和32(1957)年3月23日にまずスフ綿製造業者にたいして、「スフ綿の32年4月～6月生産を各月あたり32年1月実績の13%減産とする」旨の操短勧告を、6月25日に7～9月も継続するという勧

告をおこなったが、スフ綿部門は装置生産の部分が大きかったため人員にたいする影響はほとんどなかった。ところが、8月にスフ綿の操短率の強化を初めスフ糸、人絹糸の9月以降年末まで2割程度の操短を勧告するに及んで、人員整理問題が発生する。¹¹⁾

全織同盟はこれにたいして、昭和30(1955)年操短闘争のさいに決定した「三原則」を再確認すると共に部会ごとの統一的な実施方法などについて方針をだしている。¹²⁾

全織同盟が最も重点をおいたのは操短三原則、つまり、①首切り絶対反対、②休業中の賃金の全額保障、③ヒモ付き離職(失業保険を適用して一定期間離職させること)絶対反対である。このなかで、全織同盟のなかでとくに論議されたのは③の「ヒモ付き離職」であった。「失保を適用する一時解雇は、操短の責任をあいまいにし、しかも結局本格的な解雇につながる」として、反対してきたわけである。しかし、操短の拡大した昭和33年1月、化繊部会は「再雇用約款つき解雇」を認める。つまり、失業保険を利用した一時離職である。

C社の場合、表3-1のような経過をたどった。¹³⁾また、第2次操短による余

表3-1 C社における昭和32(1957)年操短の経過

-
- 3.23……通産省はスフ・綿メーカーに対して第1次操短勧告。「昭和32年4～6月の生産を32年1月実績の13%減とする」
- 8.2……さらにスフ糸の操短勧告。会社は他の化繊メーカーと同様に一次離職を組合に申し入れ。
- 8.3……化繊常任闘争委員会は「a首切りを認めない、b補償をよくするようにする、c全織の指示を待つ」という方針を決定。
- 8.6……化繊メーカーは失業保険の適用による一時帰休を労働省に申請することを決定。
- 8.9……中央生産委員会を会社の申し入れにより開催。勧告操短の会社の影響について説明。
- 8.12……中央団体交渉において、会社から次の申し入れ。
- ① 一時的な操短であるから希望者をもって対処したい。余剰人員がでても一時的であるから、時短と混同しないように。
 - ② 工場別余剰人員は滋賀502名、愛媛206名、瀬田113名の計821名でいずれも直接部門のみで男女比は半々ぐらいである。
 - ③ 名古屋工場、愛知工場に100名ぐらい転勤させ、工場間の配置転換は数十名転用したい。残りの人については職場から離れてもらう考えである。
- 組合は、具体的な数字は事業場労使で検討する、転勤者の募集は認める旨の回

答。

8. 17……中央団交を開催。ナイロンステーブルの増産中止によって8. 12の人員を修正したい旨の申入れがあり、組合はこれを了承。
8. 19……全織本部執行委員会が化繊操短の対策と傘下組合へ指示（操短三原則）。
① 首切り絶対反対、② 休業中の賃金の全額保障、③ ヒモツキ離職絶対反対。
8. 20……化繊労使会議開催。経営者側の態度が明らかに。
① 余剰人員対策。配置転換、希望退社、解雇予告手当を出し失業保険を適用の上一時帰休。
② 余剰人員の算定は労使で協議。
③ 操短問題は連合交渉の課題とはならない。
8. 22……中央団交で、会社から人員については事業所労使で協議したい旨を付して諸条件を提示。組合はこれにたいし、3原則の堅持と連交による処理を主張した。
8. 24……中央委員会を開き、本部の諮問委員会として本部3名および各支部1～2名の構成による操短対策委員会を設置。中央委員会の権限を操短対策委員会に一任。
8. 24……中央委員会後、第1回操短対策委員会を開催。
8. 30……化繊部会執行委員会で、操短問題を闘争業務として取り扱うことを決定。午後には開かれた化繊部会の中央闘争委員会で、操短問題を連交の形でおこなうことを決め、以下の方針を決定した。
① 本部で早急に経営者連合と交渉（折衝）をおこなう。
② 連合交渉では基本的な条件を決める。
③ 話し合いができれば連交を開くが、不可能なれば5日以内に打ちきり、その後は全織三原則によって単社交渉に移行する。
同日、C労組は9月1日実施の操短について、各支部へ次の指示をおこなった。
① 化繊の連合交渉で条件が決定するまでの措置を次のようにする。a できるだけ現場に人員を吸収する。b それでも余った人員の処置については労使協議して統制し、雑作業を交代制でおこなう。
② 絶対に休ませないで、給料を100%確保すること。
③ 組合自ら説明会を開いて啓蒙活動をおこなう。
9. 3……第2回操短対策委員会開催。支部状況を確認し帰休までの措置、帰休時の指示、希望者の募集などについて協議した。
9. 9……第3回操短対策委員会開催。化闘における失業保険適用、受諾方法を承認したのち、9月11日の中央団交に臨む態度を次のように決定した。
9. 11-12……中央団交。
9. 12……通産省、第2次勧告。10-12月の操短強化を通告。
9. 21……中央団交。「一時離職に関する協約書」締結。10/1～12/31まで離職と決定。
9. 22……第2次操短勧告について団交。すべての条件を第1次と同様とすることとし、併せて実施。

9.26……一時離職希望者の募集締切。860人の余剰人員にたいして、805名の希望者があ
り、この人たちが3ヵ月間離職、自己都合により復職しない女子5名を除く
800名が復職した。

剰人員の内訳は表3-2のとおりである。余剰人員は3工場で800人に達し、工
場内転用、転勤その他で321名は吸収するものの、479名は転用不可能人員とさ
れた。9月21日の中央団交で労使の合意ができたが、すでに通産省から第2次
勧告がだされており、翌22日にこの第2次分もあわせて同一条件での一時離職
が協定された。その結果は、表3-3のとおりである。860名の余剰人員にたい
して805名の希望者があり、彼らは10～12月の3ヵ月間離職した。復職しなかつ
たのは自己都合の5名のみであった。

ここで、着目すべき点は、①一時離職希望の募集期間がわずか数日であつ
たにもかかわらず、愛媛工場の男性を除いて、ほぼ余剰人員に対応する希望者

表3-2 操短による余剰人員の修正発表

(単位：人)

		①余剰人員	②工場内で転用できる人員	③他工場へ転動できる人員	④時短関係で残業吸収者として残す人員	⑤転用もできず余って行く人員	
滋賀工場	男	289	58	74	5	152	
	女	213	3	0	45	165	
	計	502	61	74	50	317	
愛媛工場	スフ部門	男	121	0	全体として 愛媛工場 { 男41 女0 計41	4	76
		女	6	0		1	5
		計	127	0		5	81
	紡績部門	男	0	0		0	0
		女	52	0		27	25
計	52	0	27	25			
瀬田工場	男	3	3	0	0	0	
	女	116	0	0	60	56	
	計	119	3	0	60	56	
計	男	413	61	115	9	228	
	女	387	3	0	133	251	
	計	800	64	115	142	479	

〔出典〕『C労働組合史 第2巻』78頁。

表3-3 操短による帰休状況（C社）

操短次数	第1次～第2次			"			"			"			第3次			"			"			"					
	工場別			"			"			計			"			"			"			計					
性別	滋賀工場			愛媛工場			瀬田工場			計			滋賀工場			愛媛工場			瀬田工場			計					
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計			
会社申入余剰人員	360	207	567	121	53	174	3	116	119	484	376	860	926	644	1,570	131	122	253	33	227	260	1,090	993	2,083			
" 月日										S32年9月22日																	
配置転換人員													110	0	110	31	0	31	30	0	30	171	0	171			
希望退職人員													141	722	863	25	425	450	8	484	492	174	1,631	1,805			
帰休者合計	360	213	573	77	54	131	0	101	101	437	368	805	655	0	655	45	0	45	0	0	0	700	0	700			
本人希望帰休人員	360	213	573	77	54	131	0	101	101	437	368	805	655	0	655	45	0	45	0	0	0	700	0	700			
会社指名人員	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
帰休月日										S32年10月1日																	
復帰月日										S32年1月1日																	
復帰人員	360	211	571	77	52	129	0	100	100	437	363	800															
不帰人員	0	2	2	0	2	2	0	1	1	0	5	5															
①退社及び退社 予定（申し出）	0	2	2	0	2	2	0	1	1	0	5	5															
②止むを得ぬ 理由で未帰	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
③理由不明	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
備考																											

〔出典〕表3-2と同じ、94頁。

がでていることである。これは操短対象の工場設備が確定するから当然だが、「希望」という言葉が不適切であることを示している。② 組合新聞によれば、一時離職者の離職期間中の収入は、賞与・一時金を含む離職前半の賃金を180で割った金額を賃金日額とし、その約6割を失業保険として受け取る以外に、1ヵ月分の解雇予告手当ということになる。一時離職期間は3ヵ月であったから、 $(0.6 \times 3 + 1) \div 3 = 0.9$ となる。賞与・一時金を含んでいるから事実上10割に近い賃金補償ということになる。¹⁴⁾なお、この失業保険受給について、同年8月11日付けの組合新聞では昭和27(1952)年の綿紡操短にあたって、全織同盟の方針通り、「ある会社では失業保険を利用して6ヵ月間国民の税金で肩代わりするというあくどきを政府となれあいで行った事実がありました」と非難していたが、ちょうど1ヵ月後に「会社が負担すべき補償を政府が肩代りするということになるのであるから、われわれはいばって保険金を受け取れば良いのであるからよく考えてほしい」と記している。¹⁵⁾全織同盟の当初の方針は覆された。実質的な雇用確保と収入確保が最優先されたのである。

こうした2次にわたる減産・設備縮減にもかかわらず、過剰在庫は解消せず、市況はさらに悪化の一途をたどった。このため通産省はスフ綿、スフ糸、ビスコース人絹糸について昭和33(1958)年1～3月の第3次操短勧告をおこなった。会社が「一時的」と考えていた操短はこの第3次操短勧告によって、希望退職募集へとつながっていく。C社にとってはレーヨン糸55%減産という大規模なものであった。また、12月26日には労働省から化繊協会にたいして、「再雇用できる基盤が企業にできていないのに解職者(＝一時離職者)を再び企業に吸収し、新たに別の労働者を再び確定期限付きで離職させるとなると、それが失業保険法上の離職と認めることには大きな問題がある」旨の見解が明らかにされた。この見解は、企業にとっては第1次2次の時の措置がとれないということであり、希望退職の募集要請となったのである。現在では雇用調整助成金制度が充実しており、大きな効果を発揮しているが、当時の失業保険制度では、こうした運用は望ましくないとされていたのである。

会社の提案はつぎのとおりであった。① 対象者は勤続20年未満で双方に都合のよい者、② 退職金は会社都合の50%増、③ 残余の者は他社なみの「優先採用条件解雇」を募集する。④ 余剰人員は3工場全体で2,100名(うち女性

790名)であり、社内転用を考慮すると、予定者は1,800人程度である(男子中心)。組合の対応は混乱していた。当日開かれた操短対策委員会では「希望退職は避けるが、最悪の場合失業保険による帰休は認める」となっていたが、この案は翌年1月10日の中央委員会でひっくり返され、希望退職に応じることになったのである。この日に結んだ協定書は、条件では会社提案に近いものであった。ただし、「自発的な希望者のみを募り肩たたきはおこなわず、再募集はおこなわない」という条項を含んでいた。

協 約 書¹⁶⁾

C社とC労働組合とは、昭和33年1月10日開催の中央団体交渉において、今次操短に伴う希望退職の募集に関しつぎの通り協約する。

記

1. 会社は、滋賀、愛媛、瀬田各事業場勤務の従業員の内、昭和33年1月20日現在で勤続20年未満の者について、希望退職を募集する。
2. 募集期間は募集発表時より昭和33年1月20日午後5時までとする。募集開始期は、事業場労使において協議決定する。締め切り後再び募集を行うことはない。
3. 募集過程において作為はしない。各人の応募が自発的応募であることについて組合の確認を経たうえ、応募者を退職させる。確認の方法については事業場労使において協議する。
4. 募集期間中は応募者の取捨選択は行わない。ただし必要のある場合は昭和33年1月21日開催予定の中央団体交渉において応募者の取捨選択について協議する。
5. 退職日は、昭和33年1月21日開催予定の中央団体交渉で確認のあったとき以後1月31日までの間の会社が定めた日とする。
6. 退職金は次により支給する。① 月額表示本給に乗ずる支給係数は、退職金規程第3条Dの係数の150%の係数とする。その他の事項については退職金規程による。(調整加給は、退職金調整加給内規別表第2を適用する。)② 解雇予告手当は支給しない。
7. 社宅、寮、寄宿舎の退去期間については、個々の事情を参酌して事業場労使で協議決定する。
8. 離職票の離職理由は、会社都合による整理とする。
9. 希望退職者募集は今回限りとする。

10. 希望退職者数が、操短余剰人員に充たないときは、不足人員の処置について、昭和33年1月21日開催予定の中央団体交渉において協議する。

11. 操短の緩和又は解除により生産が復元した場合は、労働強化とならないよう、人員を補充する。

12. 操短余剰人員の社内転用について努力する。

昭和33年1月10日

希望退職については、全く肩たたきがなかったのかどうかが問題である。昭和33（1958）年1月28日付け組合新聞は、一時帰休者の座談会をのせているが、つぎのような発言がある。

「C　こんどの希望退職では共稼ぎに風当たりが強いようですね。私も共稼ぎですが、大体ふだんから何かあると共稼ぎに目をつけられます。職場の人達も共稼ぎだからといった目で見ると思うんですよ、だからこんどもやめていく人が多いんです。……（中略）

B　私たちのところは、……やはり結婚している女の人に対しては、何か働きかけがあったように聞いています。

司会者　働きかけがあったということはケシカラン、そのような事のないよう労使で協約しているんですから。

E　希望については労務課の人が1人1人聞いて回っているということでした。

司会者　滋賀の男子の場合はどうですか。

G　そんなことは問題にもしません。（中略）

D　私のところはコーン撰別ですが、人員が30名あまりで、10人位やめます。全部世帯持です。結婚して1ヶ月位でこれから生活を立てようという人がナキナキやめていくということもあるんです。

司会者　やはり組合へ相談に行かんとダメですよ、そんな人は今からでも遅くないと考えますから。

D　退職届を出してしまったんではね。

司会者　しかし組合の確認がなければやめさせるわけにはいかんようになってるんです。（中略）

D　組合会社立会説明のあと、別に課長が結婚した人ばかりあつめて話したんです。

司会者 男性の場合はどうですか。

A 聞きませんね。……」

この発言内容から推測すれば、希望退職のターゲットは共稼ぎの女性であったように思われる。「やめるなら共稼ぎの女性」という考えは、何も会社だけがもっていただけでなく、職場のなか、さらには女性のなかでもかなりひろがっていた空気であったように思われる。これは、昭和33（1958）年2月1日付けの組合新聞にのった一般組合員の意見からも窺い知ることができる。それにたいして、男性には退職勧奨を会社はおこなっていない。それは会社が男性に辞めてもらいたくないというわけではなく、そうした退職勧奨をおこない得ない労使関係があったとみるべきであろう。

肩たたきということ自体がかなり曖昧なものであるだけに、希望退職の受け付けを組合がおこなうという手段はあるが、全面的に規制することは非常に困難である。どの程度「希望」に基づいていたかは、予定者数と申込み者数の差でみるのが適当であろう（表3-4）。これをみると、総数としてはほぼ募集人員とおなじであるが、性別に大きな隔たりがあることがわかる。当時、男性と女性は賃金処遇制度上異なった位置づけがなされていた。男性は長期雇用を前提としていたが、女性の場合は短期雇用を予定しており、職務内容も大きく異なっていた。つまり、希望退職は会社の意図に反して、男子は圧倒的な過少、女子は圧倒的な過多となったのである。この結果は予想されたものであろう。短期雇用を前提とした場合は、希望退職募集は有利な退職条件の提示であり決し

表3-4 第3次操短における希望退職募集（単位：人）

	① 会社提案			② 希望退職申込数		
	男	女	計	男	女	計
滋賀	1,180	440	1,620	153	732	885
愛媛	110	130	240	25	425	450
瀬田	20	220	240	8	484	492
計	1,310	790	2,100	186	1,641	1,827

（出典）表3-2と同じ，81，83頁。

て悪くない。他方、長期雇用を前提とするものにあつては、きわめてきびしいものである。この両者にたいして、同一の条件を提示した場合、こうした結果となるのは当然のことであつた。会社の「双方都合の良い者」という当初の目論見どおりにはいかなかつたのである。さらにすでに述べたように、一部で共稼ぎ女性への退職勧奨行為もみられた。

会社は予想以上の女子の希望退職の申込みに驚き、1ヵ月単位で嘱託として一部を残留させたいという申入れをおこなっている（もっとも、この申入れは第4次操短勧告により、後に白紙に戻された）。また、男子については予定数に満たないため、「優先採用条件付き解雇」の募集が労使の協約に基づいておこなわれた。言葉こそ「解雇」であるが、条件は先の「一時離職」の場合と同一であり、3ヵ月後全員復職している。つまり、男性に関していえば、「希望退職」は文字どおりのかたちでおこなわれたとみてよい。

にもかかわらず、この希望退職の募集は全織同盟本部から非難をかなりあびた。昭和33（1958）年3月13日の化織部会の代表者会議で次のような方針が決定された。① 操短による今後の余剰人員は輪番休日制、または会社補償による休業で処理する。会社補償額は80%を下回ってはならない。② 会社側との交渉は部会三役に一任する。これに基づいて、4月18日C労組も「輪番休日」による余剰人員の吸収を決定し、会社と協約を結んでいる。この輪番休日は12月まで続けられた。ここでは、日本では例外的といえるまでの、産別「全織同盟」の指導力が強く窺われると共に、企業別組合とのせめぎあいがみられる。そのせめぎあいは企業内労使協議制の充実と共に企業内交渉強化の方向に進むことになるのである。

さて、最終段階は4月から9月にいたる第4次操短である。4月3日の全織同盟の化織中闘委員長から4月1日以降の操短対策について次の示達がなされた。「① 希望退職、失業保険適用は認めない。② 今後の交渉は休日の増加、^(ママ) 帰休制のいずれを採用しても賃金は会社保償として、賃金80%を獲得する。③ これらの条件がととの^(ママ)はないときは、化闘本部の指示を得て中労委へ提訴する。」中労委への提訴は当時よく使われた方法であつた。¹⁹⁾

さて、4月18日、C労組の操短対策委員会は第4次操短について、余剰人員の吸収は滋賀、愛媛同一条件で月4回以内の輪番休日とするように決定した。

5日後の中央団交で、滋賀、愛媛、瀬田とも5月1日から6月30日まで1カ月に1人4日以内の輪番休日制をとることが決定した。休日中の賃金保障は月給者が100%、日給者が本給80%、その他は100%とされた。7月以降、ようやく操業率は徐々に回復したが、一部の職場では12月でも輪番休日がおこなわれていたという。ともあれ、4次にわたる操短はようやく終止符をうつこととなった。この時期から、レーヨン部門の縮小と合繊部門の拡大がはじまる。昭和33年から34年にかけて、滋賀工場から300名、愛媛工場から30～40名の三島工場、プラスチック研究所、名古屋研究所などへの転出、レーヨン部門の余剰人員の合繊部門への転出などがおこなわれ始めるのである。²⁰ いずれも操短などによる余剰人員の大量転勤について、会社は組合に申し入れているが、若年者（従来25歳未満が条件であったのが28歳まで枠を広げている）中心であり、余剰部門から新規事業への転勤だけに、募集数よりも応募者が多く、労使関係上の問題とはなっていない。

2 D 社

1950年代の異動に関する労使協議の状況をD社についてみることにしよう。C社の状況とほぼ同じなのだろうか。それともかなり違っていただろうか。D社は、戦後「過度経済力集中排除法」によって分割された化学企業の繊維部門であり、労働組合も会社分割とともに分離独立している。

(1) 昭和32（1957）年大規模操短

D組合は、第1・2次操短勧告のときに希望退職募集を認めている。それは全繊の方針とは違っていた。しかし、『組合史』によれば「組合管理のもとに退職者を募るほうが最善であるという空気が強かった」という。結果は会社提案644人を15名上回る659名であった。また、うち女性は610名と圧倒的多数を占めた。また、第3次操短勧告のときは、女性中心の2主力工場ではC社の場合とは逆に一時帰休を実施しており、男性の多い1主力工場では所内配転51名とアクリル新会社への「転換」65名（退職派遣、現代の範疇としては「転籍」ということになろう）がおこなわれた。「転換」については労使は対立したまま会社が押し切った。さらに、昭和33年にはいつてからは、輪番休日（賃金保

障80%)がおこなわれた。これはC社と同様である。

まず、会社からの申入れによって昭和32年8月に臨時中央生産委員会が開かれ、そこで会社が操短対策に伴う人員問題について次の提案をおこなった。

1. 余剰人員

(1) 大竹工場

- イ 有機減産に伴い 8月より約80名, 10月以降約100名
- ロ 製一 9月より約60名
- ハ 薬品 12月より 18名 (二硫化回収装置完成による)
- 小 計 8~12月末まで約160名

(2) 紡績(岐阜, 幸田)工場

- イ 操短によるもの 約300名
- ロ 7日操業停止によるもの 約240名
- 小 計 540名
- 合 計 約700名

2. 対 策

(1) 希望退職を募集する

- イ 大竹工場においては、男女全員を対象として募集する。
- ロ 紡績工場については、勤続3年以上の女子を対象として募集する。
- ハ イ~ロに対する条件として、退職金を基準額+基準内賃金の2ヵ月分とする。

(2) 一時帰休制

希望退職者が予定に満たない場合、失業保険給付の適用を受けて一時帰休制を実施する。

(3) 一時的解雇(大竹の場合、製二は失保適用とならぬ可能性があるため、これを補完する意味)

- イ 6ヵ月の失業保険の給付を受けて待機し、これを1年間くり返す。
- ロ 本人の希望、勤続、家庭の状況、仕事の都合により、必要な人員だけを指名して休ませる。細部については希望退職締切後、おって協議する。

3. 名古屋工場については希望者がいる可能性もあるので、希望退職者を募集する。

4. 希望退職、一時帰休制、一時的解雇等あらゆる努力をしても、なお目だつ余剰がある場合、思い切った人員整理を断行せざるを得ない。

しかし、かかる事態にならないことを願うが、今回、犠牲をわかち公平を期すため、(1) 就業規則の解雇条項に該当すると思われる人、(2) 欠勤がちの人、(3) 有夫の婦、(4) 長期欠勤中の人については、自発的にやめてもらうことになる。

組合は、回答を留保し「本日はききおくことにとどめ」た。化繊産業は産業別交渉がおこなわれており、全繊同盟化繊部会と化繊メーカーとで、昭和32(1957)年8月第1回化繊労使会議が大阪で開かれた。会社側は「化繊の操短²¹⁾に伴い、専業7社従業員8万人中より約3,000人の余剰人員がでるが、このうち約1,000人は配置転換で吸収し、残余の2,000人については希望退職、一時帰休の方法で対処したい。個々の整理問題は単社交渉で行ないたい」と提案した。

しかし組合側は、全繊同盟の方針にそってこれに反対の態度を表明し、「人員整理という共通問題であるから連合交渉で行ないたい」と主張したため、結論がでなまま別れた。組合側の申入れにより、9月2日に化繊協会で労使の代表者会議(組合側三役と会社側7名)が開かれた。組合側が10項目にのぼる条件つきで一時帰休制を認める方針を打ち出したため、交渉は急進展することになった。組合の申入れ事項は次のようなものであった。

化繊部会申入れの10項目

1. 操短以外の原因を理由にした便乗的な合理化に反対する。
2. この操短で人員整理を行なわないこと。
3. 余剰人員については休日増加、一時帰休の方法で処理すること。
4. 余剰人員については現在、概算2,800人程度と発表しているが、次の方法でしぼること。
 - (1) 定員が不足している職場、時間外労働の多い職場等について人員を補充する。
 - (2) 休日、休暇が完全にとれるように人員を確保する。右の職場に欠勤見込み人員をも考慮すること。
5. 時間外労働は労基法33条の定め²¹⁾に該当する以外、一切これを認めない。
6. あらかじめ予想される時間外労働はこれを行なわず、すべて人員補充により行なう。

7. 操短中は原則として従業員の新規採用は行なわないこと。
8. 自然退職人員を見込んだ人員を確保すること。
9. 操短実施によって、新たな必要による保全作業のため人員を確保すること。
10. 本人の希望をきいて操短のない事業場に人員を吸収すること。

この間、組合側は通産、労働の両省にたいし、操短についての善処方を申し入れ、他方、会社側は9月2日、労働省にたいし失業保険適用により一時帰休制度実施を申請した。9月5日の第2回労使会議で「帰休者が就業者より不利益にならぬことを前提として、一時帰休制を実施すること」で了解点に達した。さらに8日の化闘で「原職復帰と一切の解雇退職のないことを条件に、一時帰休制を原則として認める」ことを決め、今後は単社交渉をおこなうことになったのである。

単社交渉に臨む方針は、完全雇用と賃金100%保障を勝ち取ることであったが、ここで重要なのはつぎの文面である。「この一線が確保されたとき、女子の特殊事情から希望退職をのぞむ者（真の意味での希望退職は、組合を通じて行なう）に対しての処置を同時に解決していきたい。」

繊維産業の場合、短期勤続の大量の若年女子が主力労働力であり、彼女たちの場合には、退職金などの上積みのある「希望退職」は必ずしも不利なものではなかったからである。

会社の提案はつぎのとおりであった。① まず希望退職を募りたい。② これで定員に満たない場合には、一時帰休の希望をとりたい。③ ①～②を実施しても、なお定員に至らない場合には組合と協議したい。④ 帰休の条件については、できるかぎり組合の意向を受け入れたい。

D労組は、全織同盟や化織部会の方針とは異なるが、組合管理のもとに「真の希望退職」は認めてよいのではないかという空気が強かった。そのため、交渉はすぐに合意に達し、会社提案の644名にたいして、3工場合計で659名の希望退職者（男子49名、女子610名）がでたため、第1・2次操短の人員対策はこれで終了した。

第3次操短では、すでにみたC社以外でも大量の退職者がでていますが、D社の場合は幸田84名、岐阜76名の余剰人員が再び発生した。これにたいして、一

時帰休（真に希望する者のみ）が実施された。また大竹工場でも操短が強化されたため、場所協議会でつぎの決定がなされた。① 部内配転については増産になった場合、原則として現職復帰する。② 昇給、賞与については不利益にしない。③ 前回配転者は原則として配転しない。④ 作業加点のないところでは組合と協議する。

第4次操短は、全織同盟のなかでは希望退職や一時帰休への批判が強く、D社でも輪番休日がとられた。その間の賃金保障は80%で妥結した。輪番休日制のやり方は大竹工場と幸田工場・岐阜工場では異なっており、前者では女子は配転、男子は各人月2日以内の休日、後者の工場では1ヵ月1人最高4日を超えないこととされた。現代風にいえば、まさしくワークシェアリングによる雇用確保策であった。操短は、昭和33（1958）年秋に峠をこえるが、「これ（操短の経験）を機として経営協議会ないしは生産委員会のあり方を根本的に考えなおすべきであるとの認識が各組合につよ²²⁾まった。」

（2）分社化と派遣問題

現在では、子会社化や分社化、それに伴う出向・転籍などはごく一般的な異動政策であり、労使協議の手続きも確立している。しかし、昭和30年代初頭においては、こうした事態にたいする組合の対応、労働者個々人の受取り方は不信と不安に満ちていたといつてよいであろう。ここでは新繊維部門の子会社設立に伴う人員問題をテーマとしてとりあげることにしたい。

再生繊維から合成繊維へ対応するために、D社はある外国企業とアセテート糸の技術導入契約に基づいて、昭和31（1956）年7月にHアセテート株式会社（33年にDアセテート株式会社に改称）を設立し、生産工場を富山に建設した。ついで、アクリル繊維についても他の外国企業の技術導入により、32年末にSアクリル繊維株式会社（33年にDボンネル株式会社に改称）を設立し、大竹工場の隣接地に新工場の建設を始めた。すべての人員を新たに採用するわけにはいかない。当然、従業員の派遣問題が発生する。

まず、アセテート社の場合、会社は昭和31（1956）年3月の臨時中央生産委員会で、新会社の人事問題について、次の点を明らかにした。① 本管員（本社管理扱い社員のことか—引用者）はすべて当社から休職派遣（現在の定義では

出向にあたる)を考えている。したがって給与などの労働条件は当社と同じにする。② 場管員(事業場管理扱い社員のことか—引用者)は新会社で採用する。ただし、そのうち役付、基幹工、特殊技能者などごく少数は当社から派遣することになるが、これはD社を退職²³⁾して新会社にいくことになる(現在の定義では「転籍=退職出向」にあたる)。場管員の労働条件は、すべて新会社の規定に従うことになるが、D社から行く者は退職金の勤続年数を通算し、給与は現収を割らない。

これにたいして、組合の基本的姿勢は「本管員と場管員を別扱いするのは不当であって」、場管員も休職派遣とすべきであるという主張であった。会社は人事管理については1つの形で運用したいとするものの、新会社の本管員はD社ですべて採用するとした。労使協議は8月、10月、11月とつづくが労使に歩み寄りは見られなかった。会社と組合の交渉は遅々として進まなかったが、その間にも富山工場の建設は進み、企業は「希望者」に個別にあたることで、退職して派遣される者が徐々にふえていった。組合にこれを規制する力はなかった。結局、企業が主張を押し通し、労使合意はならなかったのである。翌年、組合は会社の措置を認めざるをえなかった。

『組合20史』によれば、この問題が労使合意に達しなかった理由はつぎのとおりである。「本問題の処理が遅延せざるをえなかった背景には、会社側が①外国との合併会社であることを理由として、D労組の影響を完全に断ち切り、労務管理についても比較的自由的立場で決定し運営したい。②新企業であるため、企業の動向がどのように発展するか不安があった。ことなどが推測されるが、一方、組合や組合員の間にも①別会社であるため本管員、場管員の差別をつけることを否定しながらも会社の提案を認めるべきであるという考え方もあった。②該当者は少数であり、経済闘争と異なり比較的関心がうすかった」ことも一因であったと考えられる。²⁴⁾ともあれ、Hアセテート労働組合は昭和32(1957)年11月に結成式をあげることとなった。

つぎに、アクリル新会社の場合をみておこう。主力工場と隣接するにも関わらず、会社の態度はアセテート会社の場合と同様であった。昭和32年末の中央生産委員会において、会社は、①従業員は新会社独自の部課については本管員はD社より休職派遣または現職派遣、場管員は退職派遣または独自に採用す

る。② D社と重なる部課については本管員、場管員とも現職派遣としたい、と説明した。これにたいして、組合は、① 大竹工場と隣接地にあること、② 厚生施設は共同利用であることから、アセテート社の場合と同様に扱うべきではないとしたが、会社の態度は強硬であった。『組合20年史』から読み取るかぎり、派遣者自身はいわば「選ばれた者」としての意識があり、組合との関係は必ずしもじっくり行っていなかったようだ。こうした事情もあって、新会社2社ではそれぞれ組合が結成されるが、この2組合とD労組との関係は当初は疎遠であったという。

こうして出向問題は会社に押し切られた形となっているが、会社はなぜ、場管員の休職派遣を認めなかったのであろうか。「選ばれた者」とはいえ、場管員は会社にとって最後まで保持すべき人材とはみなしていなかったのであろう。企業にとってみれば、やりすぎた工職身分格差の縮小をいくらか緩和したいと考えていた可能性が高い。それは人事権回復の延長線上にあった。もっと重要なことは、現組合の影響力を新会社から排除しようとした形跡があることである。休職派遣では組合の影響が強く新会社に及ぶからである。この問題を組合は労働協約闘争に移した。

その後、会社は新会社の組合結成の直前になって、「今後は場管員も休職派遣とする」旨の提案を組合にしている。組合はもちろん喜んでこれを受け入れた。新会社での組合結成が影響したことは想像に難くない。会社の組合の影響力排除政策は成功しなかったのである。これらの事例をみる限り、当時の会社の組合政策は対立的であり、対抗的労使関係が成立していたといえよう。協調的組合主義でなる全織同盟加盟組合においても、企業の政策いかんによって、労使関係は変動することがわかる。企業の政策はC社とかなり異なっていたのである。

さて、1950年代は、激しい労使対立が社会の表面に現れることが減ったとはいえ、化繊産業の操短問題の山場であった昭和33（1958）年は王子製紙争議の年でもある。日本の大企業でさえ、相互信頼の労使関係はまだ確立していない時代であった。それはかなり協調的だと思われる化繊産業でさえ、当てはまっていたように思われる。労使協調的であることと「相互信頼」とは同じではない。こうした状況は本格的な高度経済成長期においてどのように変化するので

あろうか。

第2節 高度経済成長期（1960～1973年）の異動と労使協議

— 配転・出向の急増と労使協議体制の制度化 —

高度経済成長期には、処遇制度にみられるように組合員の「社員化」が進み、組合員とくにブルーカラー組合員の企業内における地位の安定化、ホワイトカラーとの均一化が進んだが、他面、それは出向の日常化や要員管理の厳格化に代表される異動のフレキシビリティの進行をも意味していた。こうしたなかで多くの民間大企業では、事前労使協議システムが深化し、相互信頼的労使関係が徐々に確固としたものとなりつつあったように思われる。

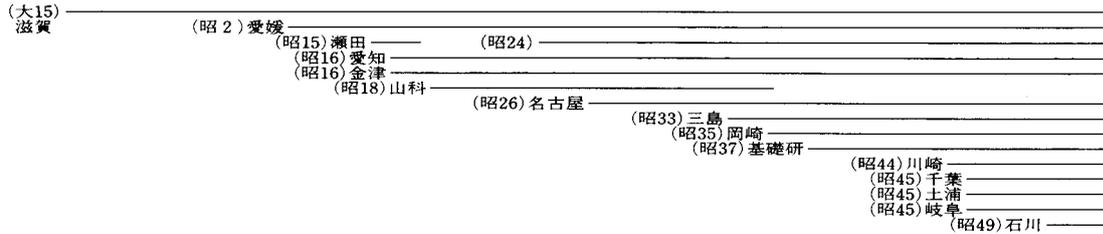
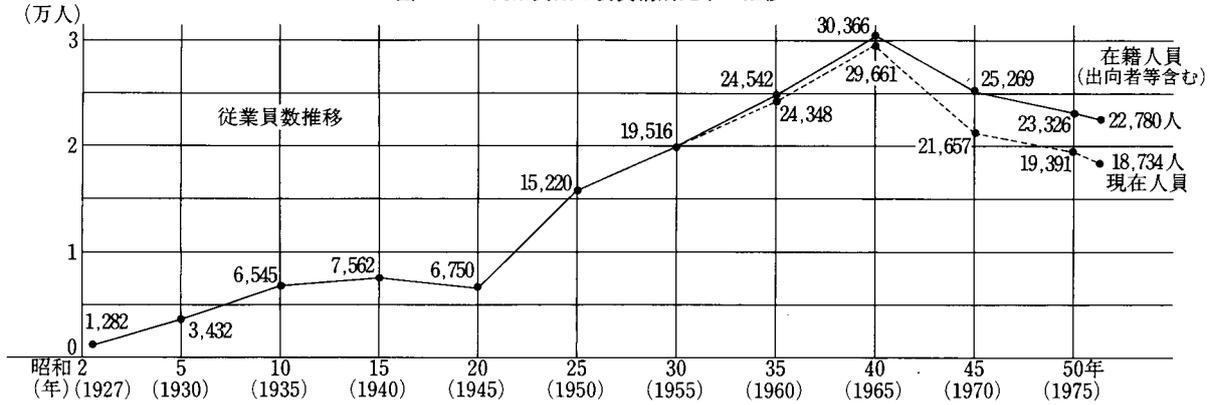
化繊産業においては、1960年代はスクラップ・アンド・ビルドの時代であり、レーヨンから合成繊維への移行期であった。そのため各社とも大量転動を相次いでおこなった。設備の高度化、装置産業化の一層の進展、従業員数の減少、従業員に占める女性比率の大幅な低下が起こる。その意味で、産業構造の転換が特徴的な形で起きた産業であったといえる。以下では、C社、D社を中心として、異動をめぐる労使協議を跡づけることによって、企業内労使関係の成熟過程を確認しよう。

1 C 社

(1) 1960年代の変化

図3-1はC社の従業員数と要員数の推移である。²⁵⁾昭和20年代、30年代を通じて一貫して増加してきた従業員数は、昭和40（1965）年をピークとして減少に転じる。この図には記していないが、第1次オイルショック後、さらに従業員の減少は進む。企業本体のスリム化の進展である。ピーク時約3万人を数えた従業員は、平成5（1993）年時点では、約1万人となっている。実に、3分の1に減少しているわけである。それは、装置産業化、分社化、さらには生産拠点の海外展開の結果である。また、男性比率は、現在では8割を超えているが、こうした状況は昭和30年代から40年代にかけて急速に進んだことが図3-

図 3-1 従業員数と要員構成比率の推移



項目	年度											
	昭和10年	15	20	25	30	35	40	45	50	51		
人員構成比 (%)	男女	54	61	62	58	60	68	72	78	82	84	
	男女	46	39	38	42	40	32	28	22	18	16	
平均	年齢(歳)	男女			26.9	27.2	28.4	29.1	32.9	36.7	37.2	
		男女			20.2	21.2	20.9	20.1	20.8	21.9	22.3	
	勤続(年)	男女			2.4	6.3	8.0	9.5	12.7	16.5	17.2	
		男女			2.2	4.2	4.2	3.9	3.4	3.9	4.7	

〔出典〕『C社50年史1926-1976』(1977)、270頁。

1から読み取れる。

出向、応援等の制度が労使間で定められたのは高度成長期である。それまでは、会社の内規として定められていた。内容的にはそれほどの変化はなかったが、²⁶⁾会社の管理制度が労使合意による制度になったのは、対象者が一部の者から全従業員に拡大したのが最大の理由であったと思われる。昭和36（1961）年から37年にかけて、C社は十数回の生産部門の転勤申入れを組合におこない、総数は実に1,500人にも及んでいる。こうしたことから、組合としてもその都度中央委員会で態度決定したのを改め「対策委員会」を設置し専門にこの問題を扱うことにしている。企業内労使協議は大量転勤などを中心におこなわれた。事前協議がこうした問題を越えて、より広い領域を扱うようになるのは、昭和40（1965）年以降のことであった。それはまた要員管理の厳格化が進んだ時期であった。

大量転勤について、労働協約は次のようになっていた（昭和34〔1959〕年時点）。²⁷⁾「22条 組合員の配置、転勤、職務替、応援、出張は会社が命ずる。但し、次の各号の場合はそれぞれ次に定める措置をとるものとする。① 組合員の転勤については会社は組合に通知する。② 組合員を大量に転勤、転籍（課間異動のこと一引用者）させる場合には組合と協議して行う。③ 組合役員は転勤、転籍させる場合には組合の同意をえて行う。」ここで「大量」という用語の使われ方は、かなり曖昧である。「例えば、200人ぐらいの事業場なら4、5人でも大量になるし、また何千人の事業場であっても1つの職場からまとまって10人も20人も動かされたら大量と判断される」として、昭和31（1956）年の2,000人の事業場から30人の転勤の例を引き、これは大量と見なして本部団交をおこなったという。これは、現在のC社労使による「大量」の定義つまり「同一時点で複数の異動」は大量であるという定義よりもかなりゆるい。また、同じ紙面には会社からの大量転勤申入れが載っている。

「転勤の目的は三島工場内の開発部テトロンフィルム設備の新設に伴い、現在名古屋工場で試作中に研究部テトロンフィルム室の仲間をそっくり移そうとするものである。男子ばかり94名を9月に18名、10月に62名、12月に1名、1月に13名を夫々分けて転勤させようとする内容で、転勤者の待遇は従来どおりの扱いということである。……」

また、4月に発足した岡崎工場では、人員充足計画を検討している模様であるが、その中間的な計画が連絡の形で本部に知らされたのが別表(表3-5)で、岡崎工場が12.5トン生産のために希望している数字であって、必ずしも決定した数字ではない。具体的に決定すれば改めて申し入れがあることになっているが、その時に組合としての検討を加えたいとおもっている。」

昭和30年代に入って、繊維の消費動向はレーヨンから合成繊維へと急速に変わりつつあった。²⁸⁾ 会社は昭和37(1962)年初めからの滋賀工場第一工場のレーヨン糸収束と、普通ナイロン糸の増設、岡崎工場のナイロン設備の移動計画を

表3-5 岡崎工場転属計画表(12.5トン)

(単位:人)

		主任	班伍長	一般	合計
滋 賀	男	6	12	43	61
	女		10	7	17
	計	6	22	50	78
愛 媛	男	2	10	21	33
	女		10	21	33
	計	2	10	21	33
瀬 田	男		2		2
	女		2		2
	計		2		2
名古屋	男	5	16	66	87
	女		16	66	87
	計	5	16	66	87
愛 知	男	5	23	50	78
	女		8	80	88
	計	5	31	130	166
三 島	男			3	3
	女			3	3
	計			3	3
合 計	男	18	63	183	264
	女		18	87	105
	計	18	81	270	369

〔出典〕 C組合新聞, 第176号, 1959年8月11日。

決定し、昭和36年8月12日、組合に提案してきた。

組合は中央委員会でこの提案を承認するとともに、滋賀工場労使で小委員会を設け、具体的な検討を始めた。12月27日に、会社は「男子は撤去作業に、女子は撤去作業および整備、清掃作業に従事し、さらに本人の希望で作業に支障のない限り許可休日を与える」と提案してきた。組合は、全織同盟の承認を受け、この提案を受け入れた。以後、具体的な収束計画がすすめられたが、このとき組合が会社に要望した点はつぎのとおりである。

- A 更衣室、食事場所および休憩室など職場環境は従来どおり確保する。
- B 応援作業の責任者を明確にし、勤務は原則として日勤とする。
- C 応援者の人事考課は応援前の時点で査定する。
- D 応援作業計画およびナイロンの教育計画は事前に組合へ通知する。
- E 許可休日の取り扱いについて、手当、休日付与方法、寄宿舎での取り扱いなど、具体的な問題は組合の意見を尊重する。
- F 許可休日の受け付け窓口は組合とする。
- G 許可休日によって不利益な取り扱いはしない。
- H 安全には特に留意する。

『組合史』も記すように、労働組合が許可休日について窓口になったことは、特筆すべきことであった。この結果、所属部局の変更（「転籍」という）や転勤で約800人の組合員が異動した。

第一工場の収束に伴って、滋賀工場では大量の余剰人員が存在する一方、三島工場や名古屋工場では設備増設などの結果、多くの要員が必要となった。そこで、会社は昭和37（1962）年末まで十数回にわたって主に繊維生産部門への転勤を組合に申し入れることとなる。その数は実に1,500人にもおよんだ。²⁹⁾その後、第二工場、第三工場も昭和37年から38年にかけて相次いで収束し、滋賀工場からレーヨン生産は消えてしまった。³⁰⁾

(2) 第1次合織不況と事前労使協議の充実

大量異動が頻繁になるにつれて、出向制度の整備が必要となってくる。具体的に出向が労使の交渉対象となるのは、昭和35（1960）年のことである。同年

の労働協約改定時に、組合員の異動項目に出向を加えることが、予告解雇の新設と並んで会社改定案のなかで示されたのである。組合は出向制度について、① 本人の同意を必要とすること、② 出向者は出向先での課長級以上を非組合員とすること、③ 出向条件を協約にすることを申し入れた。これにたいして、会社は、① 出向条件は覚書または確認事項で明確にする。② 非組合員の件は出向先の職務を考えC社労使で決める、③ 出向先でストがあったときは原則としてC社に引き取り、給与は保障する。④ 大量の場合と組合役員の出向は転勤と同じに扱うとした。結局同年（昭和35年）7月出向制度を認めることにし、「出向者に関する確認事項」として労使の調印をおこなった。この確認書は出向期間などで若干の改定を経て、現在に至っている³¹⁾。

第1次合繊不況は、この事前労使協議の深化に大きな影響をあたえた重要な事件であった³²⁾。ナイロンとポリエステル³²⁾の供給過剰による不振は、両製品を主力としていたC社には深刻であったし、他社にたいする圧倒的優位がゆらいだ事件であった。まず、昭和40（1965）年2月に開催された中央生産委員会で、社長が組合の協力を要請するとともに、会社は業績改善の具体策を策定し実行するための労使による特別委員会の設置を提案した。組合はこれに喜んで応じ、この委員会で、操短によって余剰となった要員の活用が最重点問題として取り上げられた。対策として関係会社への応援、出向、一時休暇が実施された。

従来から技術指導などの目的で出向はおこなわれていたが、雇用調整手段としての出向は必ずと意味が異なる。組合の基本方針は、① 組合員の大量応援、出向は必ず労使事前協議の対象とする。② 出向者の人選にあたっては本人の納得と理解を前提とし強制しない。③ 賃金その他の労働条件および復社後の処遇などについては一切不利な扱いはしない、ということだった。この方針のもとに大量異動に組合は積極的に協力していく。当時問題となったのは「大量」の定義であった。すでにみたように、何をもって「大量」と位置づけるか不明明³³⁾だったのである。この決着はつかないまま、実際の大量異動は事前労使協議のなかで処理されていく。このプロセスのなかで、事前労使協議システム自体が拡充・整備されていくのである。「大量」の定義問題の解決は相互信頼に基づく事前協議が労使間に定着するのを待たなくてはならなかった。

この不況期に、社内転勤、「転籍」（配置替えのこと）977名、社外への出

向・応援は国内2,482名、海外18名にのぼった。主な出向・応援先は、関係会社、関連会社、プロダクションチームなどで、そのほとんどは繊維関係の業務であった。つまり、この時期は出向の量的拡大期であった。職種は同種のものに限られていた。職種をまたぐ出向は、個人としてはキャリアからみて不都合が多く、また企業としても生産性が低下するから、当時はまだほとんどおこなわれていなかったのである。とはいえ、それまでごく一部の従業員にかぎられていた出向や社外応援という異動が、一般組合員にまで本格的に広がったこと自体大変化であり、労働組合や組合員個人にとって、雇用やキャリアへの不安やとまどいは決して小さいものではなかったといえるだろう。当時の状況について、『組合史』は記す。「現在でこそ（昭和52年10月現在一引用者）、社外応援、出向は日常的になっているが、一部の管理者や技術者など特定の限られた人の問題として取り扱われていた制度が、一般組合員にも適用されることになると、その対応は、当時として非常むずかしい問題であった。³⁴⁾」

昭和39（1964）年の第19回定期大会で、組合はスローガンとして「事前協議の徹底」をあげ、翌年の第20回定期大会ではつぎのような報告がおこなわれている。「……今日までの事前協議は転勤、出向問題など企業の体質改善について、そのほとんどが会社に対する協力的なものばかりでした。これだけでは事前協議は正常には育っていきません。これを育てるためには、組合員にも利益となる問題を長期計画のなかに盛り込んだ繁栄策を掲げるべきであり、これこそ事前協議の主体とすべきものです。」³⁵⁾

具体的な施策として、まず中央における労使協議制度の整備・充実がある。昭和40（1965）年1月の中央生産委員会で、下部機構として分科会を設け、当面する問題を労使で検討することになった。このとき取り上げられたテーマは、要員、技能教育、定年制、C社製品愛用などであった。とくに要員問題は要員の質と量について労使で望ましい在り方を話し合おうとするもので、1950年代にはほとんど考えられないものであった。分科会の設置とならんで、従来の中央生産委員会は社長の出席を求めて会社のトップポリシーを中心とする場と、担当部門常務の出席する協議の場に分けて運営されることになり、昭和40年2月に中央生産委員会は「労使経営協議会」と改称されることとなった。³⁶⁾

『組合史』の表現を借りれば、従来、「要員問題はあまり重視されず、雇用、

配置、異動などは概して固定的で、ずさんな要員計画にもとづく管理がなされて³⁷⁾いた。」40年に7回開かれた要員分科会では、所要人員の把握と活用人員の吸収、調整、休日休暇管理の計画性の導入、減耗要員の適正化と退社管理、中高年齢層の有効活用などが取り上げられた。その答申案はつぎのようなものであった。① テーマが多岐にわたり短期間には結論がでないので、要員分科会活動は今後も継続する。② 要員管理が生ぬるかったので、今後は要員月報制度を設け合理化の進展状況を把握する。研究関係の合理化も推進する。③ 退社率の増大につれて年度はじめの減耗要員の抱え方が大きくなっているため、計画的に最小限にする方法を研究する。④ 休日休暇の取得を計画化する。⑤ 男子労働力有効活用。具体的には交代制勤務の変更。

要員問題という非常にデリケートな問題について、労使協議がもたれるようになったということは、一方では事前協議制の深化であるが³⁸⁾、他方では要員管理の厳格化が昭和40年不況とともに始まったことを示している。

(3) 要員管理の厳格化

要員分科会の設置からわかるように、要員管理がこの時期重要なテーマとして労使の間で取り上げられている。理由はいくつかあるだろう。きっかけは、先にみた第1次合繊不況であった。これを境に企業の体質改善が求められるようになる。この不況は短期のうちに終了したが、それはきっかけでしかなかった。労働時間短縮や交代制勤務などの問題の時も要員問題は重要なポイントとなるし、その後のあいつぐ設備増強や新工場建設の時にも、常に重視される。

会社は、国際競争力の維持・強化の観点から、少数精鋭化を従業員に求めるようになってきた。従業員のほうも、「社員」としての処遇を前提として、それに応じていった。後者の点についていえば、経験をつんだ熟練労働者の不足も一因であったように思われる。当時は若年労働力不足も問題であったけれども、熟練労働力不足のほうがもっと深刻であった。設備増強や新工場建設には、中核となって仕事をする人材を社内から調達する必要があった。しかし、既存工場でそうした人材が必ずしも余っているわけではない。スクラップ・アンド・ビルドとはいえ、そうした人員を捻出するには、既存工場の要員を見直し、熟練者を引き抜き、新卒者での補充という仕組みを使うほかはなかったであろ

う。それはOJTシステムの転換にも大きな影響を与えたであろう。

さて、昭和40（1965）年会社はまず、マネージメントサービスをうけるためにアーサーヤング社からコンサルタントを招いて、改善すべき点の指摘をうけた。その勧告に基づいて「システム部」を設置した。最初の仕事は本店大阪事務所の業務内容について作業測定をおこない、業務の改善を進めることであった。さらに、関係部署などの依頼によって測定、改善をおこなうとともに、全社的な業務基準の策定・変更が必要であるので、その活動は継続的になされるものとされた。³⁹⁾ 組合のスタンスはつぎのようなものであった。「このような科学的な手法による作業改善は必要と考えているが、いずれにしてもこれらの改善は会社のみ判断で実施に移されるべきではない。組合やそこに働く人たちの意見をじゅうぶんに聞いたうえで、試行を繰り返しながら、無理のない方法で、生産性の上がる方向に展開されるべきである。」⁴⁰⁾

その背景には、賃金上昇、労働時間短縮、定年延長、そして技術革新の急速な進展があった。作業の見直しによって、1人あたりの生産性を向上させ、賃金上昇に対応していこうとしたのである。それは高能率高賃金をかかげる組合にとっても、望ましいものであった。要員管理問題が当時大きなテーマとなった背景について、組合の生産対策部長は語る。⁴¹⁾

「現在の状況を一言でいえば、余裕人員の吸収から少数精鋭化への転換期である。……まず、要員の質を見つめた場合、ここ2、3年は事業の拡大、縮小による人員のアンバランスを配置転換によって解消しながら一方では今後予測される全国的な労働力不足を補うため自動化などの設備投資、組織システム、作業改善、外注移管などを行なって、年間千名程度の人員を減少させていくものとおもわれる。従って現在のように年間3千名にも及ぶ自然減耗を、補充しないで生産を続けていくことは考えられないが、今まで減少した人員は生産拡大を見込んだ余裕人員を含んでいたため実質的にはこれからの千名のほうがきびしい人員削減といえるだろう。また、要員の質の面からとらえてみれば技術革新によって労働集約的産業から、資本集約的産業への転換スピードが増し、少数精鋭化がはかられる。」

さて、労使協議としては、要員分科会の下部機構として労使で「要員管理研

究班」が昭和41（1966）年6月に発足し、「生産変動に対応しうる弾力的な要員管理システムの確立」について研究していた⁴²⁾。それは、想定される最低作業量を基準とするものである。具体的には、岡崎工場の紡糸（男子）と引伸（女子）をモデルとして、研究班が実際に交代勤務などをおこない、業務を分析した。翌年1月10日の「要員管理研究会議」で、『新しい要員管理』の中間答申がまとめられた。その具体的な内容はつぎのようなものであった⁴³⁾。

まず、「作業の時間外処理」が提案された。これは、時刻に制約されていない作業を取り出し、これを登録して労使で確認し、時間外に処理するものである。「この方法を実施すれば生産量が多くなったり、要員が不足した場合は、特定の時間外作業処理を多くし、逆の場合は時間内に処理するから、所定就業時間内の作業量は安定し、従来からやや不明確であった生産量に対する要員の設定が明確になり、しかも必要以上の人員を抱えたり、配置転換などによってすぐ補充しなければならないといった事態を避けることができる」とされた。また標準作業量（定員）の設定は、「労働の強さ、労働の密度、作業環境」の3つを測定するが、それだけで決めるのではなく、「職場における話し合い」を併用して、「立案→計画→試行確認の手順を経て実施されるものを個人あるいはグループの標準作業量として認め」る。「作業量および人の数は固定的なものではなく、職制の管理能力と作業にたずさわる人の意欲によって変わるものだ」とされた。

問題となるのが、休日の扱いである。これについては、「働くときは働き休むときは休むという考え方で、その年に発生する年休および特定、協定休日を100%とれるようにするためにどうすればよいか検討している」とし、その方法として「休日、休暇要員の設定」と相互互譲の精神で職場ごとの自主運営によって計画取得が志向された。

こうした厳格化された要員管理の導入について、組合がメリットと理解していたのは次の点である。⁴⁴⁾

▽全般について このシステムを実施するにはすべて労使で確認して実施することになるので、職場における事前協議を徹底する必要があり、産業民主主義が職制にも浸透する。

▽生産変動および要員変動に対処するシステム 時間外作業を行なうのでデメ

リットもあるが、要員の不足、余剰を緩和して無理、ムダを少なくするとともに所定時間内の労働量は一定に保つことができ、標準作業量、標準要員数が労使で確認できる。従ってなしくずし的な合理化を阻止できる。

▽新しい交代方式 現在の3組3交代では、夜勤あけに長勤（12時間）があり、健康管理上好ましくないが、7組3交代方式を採用することによって、これが解消でき、各組ごとにいっせいで公休がとれる。

▽休日休暇管理システム 発生する休日休暇の完全取得を目的としたシステムである。この方法は各職場ごとの自主的な運営を中心としているので、相互互譲の精神と責任をもった行動が要請される。」

残業を前提としたシステムであるという固有の問題を認識しつつも、高効率化の要請を受け入れるなかで、組合は事前協議の深化と高賃金要求を可能とするものとして、新しく厳しい要員管理システムを積極的に受け入れていったのである。業務分析の結果、作業の再構成、交代制度の変更、減耗要員補充の方法、リリーフシステムの確立、外注移管作業の範囲、パートタイマーの活用など全面的な作業システムの見直しが労使共同でおこなわれた。組合の関与が単に会社の見直しにたいする意見の表明にとどまらず、まさしく見直し作業そのものにまで及んでいることは注目すべきことである。

当時の状況を「組合新聞」はつぎのように記している。⁴⁵⁾「昭和40年不況を境に企業の体質改善が図られ、また最近の新規事業の拡大が進められる中で企業の要員管理が急速に進められ、労働組合にとっても人と仕事の質・量の問題は大きな関心事となっている。」要員管理の厳格化が始まった昭和42（1967）年以後、とくに43年に入ると好景気のなかで従業員とくに若年女子の定着化問題が発生する。好況のなかで、転職する女子が拡大し、その結果、休日を十分に取れない状況になったのである。⁴⁶⁾C社の利益は40年上期の14億円をボトムとして急増し、41年上期には31億円、42年上期には61億円、43年上期で72億円、44年上期86億円、45年上期87億円にまで及んだ。売り上げも、40年上期の889億円から45年上期の1,583億円となった。だが、人員はこの5年間に大幅に減少している。40年の29,661人は、45年には、21,657人になったのである。実に8千人の減少である。確かに、Cエンジニアリングへの出向（後出）がこの間に

おこなわれているが、出向者を含む在籍人員でみても、約5千人減少している。⁴⁷⁾

組合は昭和45（1970）年の定期大会において「総合要員対策」についての方針を決定し、「要員総点検運動」をおこなった。主な項目は、早出残業・サービス労働・年休・職場の人間関係・教育訓練・職務拡大・多能工化・仕事の仕組みとやりがい・労務構成問題・転勤者の苦情であった。組合はこのアンケート結果をもとに、要員分科会で、会社にたいして対策の要望をだしている。この時期の要員管理厳格化の一例としてあげられるのが、研究地区の要員異動である。⁴⁸⁾これは、「研究体制の強化、豊富な能力・知識と人材の有効活用、研究機能の一元化、職務・年齢・資格構成の再配置、という研究・将来の長期展望にたっておこなう」ことを目的に、45年末に会社が提案したものである。組合役員、職制・労務による要員異動対策分科会を設置して、この問題に取り組んだ。組合員の不満を汲み取りながら、いかに異動をスムーズにするのか、という仕事は、企業別労働組合に科せられた実に地味な作業である。そうしたことが反映しているのであろう、「組合新聞」には、つぎのような文面が載っている。「組合員から出た問題内容は多種多様にわたり……かなり多くの問題を個別的にとりあつかった。その中で組合員自身もかなり反省しなければならない様な問題も見受けられたことを遺憾ながら申し添える。」

昭和46（1971）年の定期大会の第4議案「総合要員対策について」では、要員総点検運動のアンケートや職場点検活動に基づく、教育訓練やサービス労働などの問題解決を目標としてあげているほか、要員設定について、つぎのように述べている。⁴⁹⁾「要員の質と量を考えた決定（要員設定）について、……労使間の考え方が異なる点については、要員分科会要員小委員会の場で協議し、私たちが納得して働ける要員設定方式を労使協議決定できるよう努力していきます。要員設定についての協議の場は、直接要員と仕事の実態を把握している職場単位（たとえば支区）が望ましく、組合としてそれにふさわしい組織のあり方、確認の方法などについて、各支部の現状とその長短を比較検討していきます。そして要員に関する諸確認について、本部・支部さらに職場段階の役割りを明確にしていきます。」

(4) 分社化と出向——Cエンジニアリングへの大量出向

この時期は、要員合理化とともに、分社化に伴う出向が本格的に始まった時でもある。幹部社員の技術指導や管理職の出向ではなく、また雇用調整としての出向でもない、まさしく「企業本体のスリム化と分社化」を目的とする大量出向の登場である。Cエンジニアリング（以下では、CEKと略記）は、前身が昭和35（1960）年に設立された。当初は、C社の工務部門と表裏一体となり各工場の保全工事を担当する会社としてスタートした。37年、資本金を1億円に増資するとともに、C社がもつ繊維機械や化学装置プラント技術などのノウハウを委譲してエンジニアリング会社として発展させることとなり、社名もCエンジニアリング株式会社と変更した。しかし、40年不況時に、C社の設備投資が急減してしまった。CEKならびにC社工務部の双方で、余剰人員が発生したわけである。そこで、C社の工務部門の人材や技術を活用し、事業化する構想が生まれ、「新工務体制」の名のもとに、C社工務部からCEKへの大量出向の提案が、41年1月の労使経営協議会で会社からなされたのである。それは従来、工務部に属していた仕事のかなりの部分をCEKに委譲するものであった。

申 入 書

各工場の合理化計画に即応して、工務部門現体制の力を十分に活用し、これと併せこれまでのCエンジニアリング株式会社を質、量ともに充実したものにするため、工務部門の新体制移行を実施したい。これにともない、各事業場工務部門よりCエンジニアリング株式会社へ組合員の大量出向を行いたく、中央労働協約第22条ただし書第2号により申し入れいたします。

なお、本件について中央労働協約ただし書第2号により、協約の結果同意に達した場合は、本内容により協約締結いたしたく存じます。

記

I. 新体制移行スケジュール

1. 営繕関係については、3月中に問題の解決と人員配置を行い、41年4月から新体制で発足する。

2. 機械、電気、計測関係については、4月から工事部（課）制の組織で発足し、41年上期中を問題把握と運営方式についての検討準備期間とし、10月から工事部（課）が、Cエンジニアリング株式会社に移行する。

II. 出向人員及び出向時期

1. 営繕関係

・出向時期 41年4月 ・出向人員 (省略)

2. 電気, 機械, 計測関係

・出向時期 41年10月 ・出向人員 未定 (工事が移る形をとる)

ただし, 事情により, 時期, 人員とも若干異動を生じることがある。

III. 出向要領

1. 出向者の決定 細部については事業場労使において協議する。

2. 出向者の待遇 昭和39年3月24日に締結した「出向者の取り扱いに関する確認書」の定めるところに準じて行う。

以上

この申入れを基本的には組合は了承し, 特別委員会を設置して, 組合員の身分保障, 組合間関係などについて明確化をはかり, つぎのような確認書が締結されている。『組合史』によれば, この確認書の基本的な考え方は, 「組合員に対し, これまでのC社在勤時と同等の安定感, いいかえれば安心して新会社で働ける保障を組合が行うことであった。」

工務新体制出向者の取り扱いについて

C株式会社とC労働組合とは, 工務新体制にともなうCEK (以下出向先とよぶ) への出向者の取り扱いに関する議事について次のとおり確認する。

1. 従業員の資格 出向中も当社の従業員資格を有する。従って身分証明書は当社のものも発行し, バッジの返却も不要とする。

2. 在籍部署 本社社員, 事業場社員とも出向先, 部, 所単位により当社最寄事業場とする。

3. 出向期間 期間および更新とも「出向者の取り扱いに関する確認書」とおり行う。

4. 転勤, 転籍 (1) 当社の慣行に準ずる。(2) 職種転換の成績保障 (事業場社員) についても当社の慣行による。(3) 当社の工務関係に欠員を生じた場合は, 要員の実情をみて措置を講ずる。

5. 教育訓練 教育訓練は原則として出向先で行うが, 一般教育 (管理監督者教育等) は出向先で実施できる体制がととのうまで当社で代行する。

6. 文化、体育活動 (1) 運動会は出向先従業員を含めた全員の参加を認める(これについては事業場で判断する)。(2) 各課対抗は原則として出向先独自で実施する。ただし、当社の各課対抗に参加希望があれば認めてもよい(これについても事業場で判断する)。(注：出向先独自で実施を原則とするのは、出向先内における従業員関係の向上を目指す趣旨である) (3) 施設の貸与は当社従業員と同様とする。(4) 用具については出向先で準備する。(5) 部活動は当社の各部への所属を認める。(注：当分の間出向先独自の部はつくらない意向)

7. 福利厚生施設の利用 社宅、寮等当社福利厚生施設の利用については当社従業員と差別しない。

8. 作業服 当社と同一のものを使用し、帽子で区別する。ただしこれにより難しい場合は事業場で検討する。

9. 労使協議の方法 (1) 出向先、出向先労働組合および出向者間の労使協議は関係者同席して行うことを原則とする。(2) 付議事項は当社労働協約の定めに従う。(3) 出向先、主張所または連絡所の労使協議も同様に行うが、オブザーバーとして当社支部役員の出席を認める。

10. 時間外勤務協定の締結 出向先、出向先労働組合および出向者代表の三者で協定する。労働協約覚書第16条の取り扱いについては当社と同様とする。

11. 上記以外の取り扱いについては、昭和39年3月24日に締結した「出向者の取り扱いに関する確認書」の定めるところによる。

昭和41年4月15日 C株式会社 C労働組合
勤労部長 ○○○○ 書記長 ○○○○

雇用調整と異なり、出向する根拠が希薄なこの事例は、「会社別雇用管理⁵⁰⁾」がいかにしておこなわれるようになるのかを示すものとして理解できるであろう。『組合史』には明確に書かれていないが、組合員の間には不安だけでなく、なぜ出向になるのかという不満も存在していたはずである。出向者の労働条件とくに賃金は保証され、身分証明書やバッチから作業服にいたるまで、「C社の社員としての印」は、一応確保されたものの、「社員性」の一定の希薄化にたいして抵抗が強かったと予想されるのである。これは、後の出向制度見直しと強く関係しているように思われる。この取扱書に基づき、6ヵ月間の試行を経て、昭和41(1966)年10月16日づけで約2,000人の工務関係者がCEKに出向

していった。

さて、その出向制度見直しが昭和45（1970）年におこなわれている。ほとんどすべてが出向者からなる会社への出向の扱いがその他の会社と区分された。これらの会社4社（CEK以外の3社は全員出向社員からなる分社）の圧倒的な部分が出向者で構成されているという実態を踏まえ、労働協約についてはC社の労働協約を全面的に遵守し、C社と何等変わらない労働条件を保障する一方、出向期間については期限を定めないとするものである。第1次オイルショック期に執筆された『C労働組合史 第3巻』の分析によれば、当時の客観状況が大きかった⁵¹⁾。企業としては、「① 高度経済成長の絶頂期にあり、C社の経営路線も潤沢な資金と技術力によって意欲的に多角化路線を推進していた。② しかし、経営の基本はC社本体の企業拡大であり、関係会社はあくまでもC社の収益向上のための補完的機関であった。③ したがって、関係会社自身の企業基盤や経営実態に関係なく、C社からの出向者に対する労働条件の維持、保障はC社本体の力によって可能であった。④ 人事、労務管理面においてもC社で一元的に管理する方が全体として、合理的であり効率的である。一方組合側からみた場合、① C社在籍で出向する限りにおいてはC労働組合の組合員であり本体の組合員と同一の労働条件を確保し保障する必要がある。② 労働組合の経営参加に対する気運が、高度成長期のひずみとして社会問題化しはじめた公害対策などを通じて高まっていた。③ そのような中で、まったく同質的に経営されている関係会社に対する関心も強く、職場環境などについて組合が直接関与できる態勢の整備が一般組合員の声として強くなっていた。」

『組合史』自体が回顧しているように、昭和45（1970）年の出向制度の見直しは、出向組合員の地位を通常の組合員とほぼ同等にしたという意味で画期的なものであったが、それは「会社別雇用管理」の後退ないしは撤廃にほかならなかったがゆえに、第1次オイルショック後には、その見直しが再び、労使で話し合われることになるのである。

(5) 新鋭工場のあいつぐ建設と異動手続きのルール確立

さて、話を昭和40年代前半にもどそう。第1次合繊不況は短期間のうちにすぎさり、ふたたび設備増強の時代がやってきた。昭和40年代は工場新設の時代

であった。昭和42（1967）年から45年にかけて千葉県石油コンビナート地区に、Cシリコン、C社千葉工場、Cチオコールの生産工場が相次いで建設され、全体で約650名の組合員が千葉に異動したのを初め、44年には川崎工場の本格操業が開始された。そして49年の石川工場の完成は、まさしく高度経済成長期の最後を飾るものであった。こうした新工場建設に伴い、大量の組合員の異動や配転が発生した。そして異動手続きがルール化されていくことになる。すでにみたように、大量採用はせず、人員増によらない新工場建設であった。つまり、現工場での省力化投資と要員管理の強化がさらに推し進められるのであった。以下で、工場建設時の労使協議の状況のみておくことにしよう。⁵²⁾

● **川崎工場の新設** 合成繊維粗原料の石油化学工場であり、既存工場とはまったく異質な工場であった。基本的な建設計画の固まった昭和42（1967）年11月に中央労使経営協議会で組合に正式な説明がおこなわれ、翌43年3月には要員計画を含めた建設スケジュールとともに組合員の大量異動の申入れがあった。組合は基本的に協力する姿勢をとりつつ、つぎのような意見を述べた。(イ) 従来の新工場建設とは工場の性格が根本的に異なるため、事前の教育訓練計画を十分におこなうこと、(ロ) 転勤者の住居は会社の責任において確保すること、(ハ) 通勤方法、手段などについても十分事前協議をおこなうこと。

4月の要員分科会で要員規模、事業場別異動内訳、異動時期などの具体的な提案を会社がおこない、さらに5月の要員分科会で、工場スタートアップまでの建設部要員の旅費取扱いなど細部にわたる会社案が提案された。その後、本部労使で異動の取扱いが協定された。内容は、(イ) 要員確保については、原則として各事業場からの異動でまかない不足分を新規高卒採用する。(ロ) 転勤者については、計測、コンピュータ、防災安全を中心とした化学工場特有の専門訓練をおこなう。(ハ) 社宅、寮などの住宅設備が完成するまでの単身赴任者について、旅費取扱いを別途設定し当該者の経済的負担を軽減する。

こうした労使確認に基づき、昭和43（1968）年4月から12月までにC社全事業場から約110名、CEK要員として、約25名が転勤し、さらに44年4月以降10月の操業開始までに約50名が転勤または新規採用によって充当され、非組合員を含めて約200名の要員でスタートした。

● **千葉地区の新設** まず、Cシリコン社は米社との折半出資によって、

シリコーン樹脂製品の製造販売を目的として昭和41（1966）年12月に設立されたものである。組合にたいしては、これに先立つ8月に新会社設立構想が説明された。要員関係についていえば、工場を42年1月から43年3月の予定で建設すること、要員は全員当面はC社から出向で充当することとされた。具体的には、42年11月の要員分科会で、新会社の要員として、工場建設要員と米社の製品の輸入販売によって営業を先行させる関係から販売要員として25名の大量出向を会社は申し入れた。組合はこれを了承し、第1陣として24名が出向した。さらに42、43年にそれぞれ111名、26名の組合員が出向している。出向者は原則として全事業場からの公募によってまかなわれたが、人選にあたってはやはり困難があったという。とくに、レーヨン・ステーブル（わた）の一部収束で余剰人員を抱えていた愛媛工場では、会社としては出向による人員の吸収を希望していたが、四国から関東へ異動するだけでなく、それが「出向」であることもあり、ほとんど希望者はなかった。そのためもあり、労働条件などすべてはC社の制度に準じるものとされた。さらに合併会社であるにもかかわらず、プロパー社員を採用せず、新規採用者もすべてC社で採用したが、この点は、日本の労務管理としては珍しい事例であるように思える。出向社員とプロパー社員との併存は、ごく一般的だからである。そして後にみるように、C社も併存への道を歩むことになる。

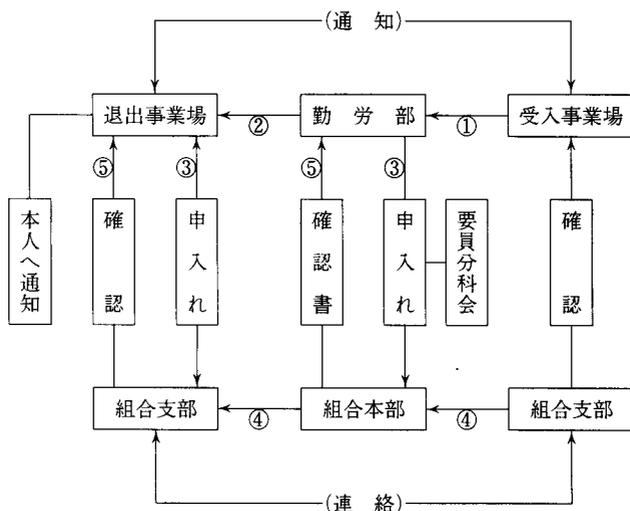
なお、C社千葉工場も同じ時期に建設されている。自動車に使うABS樹脂の需要急増に対応したものである。従来同製品を生産している名古屋工場から昭和45（1970）年に約140人の組合員が異動している。また同年C社チオコールも千葉地区で設立されたが、これも全員出向者で構成されていた。この地区の別会社では別の組合をつくらず、いずれもC労働組合の支部として組織をつくっている。この点も、別会社や子会社が設立されると、組合も別組織にすることが多い我が国の労働組合の行動からすると少数派の事例なのかもしれない。ただ、全員が出向社員で構成されるという事情、すでにのべたプロパー社員との併存が存在しないという労使の取決めが、別組合をつくらないことができた最大の理由であるようにみえる。

● **土浦工場の新設** 昭和44（1969）年10月に工場建設が決定され、45年2月に工事に着手、同年10月には生産設備が完成している。土浦工場のばあい、

フィルム関係の製品ということから、滋賀のフィルム生産部を主体として全事業場から公募することとされた。ただ、新工場の立上げである以上、全員が完全公募というわけにはいかない。当然、企業として中核として働いてほしい人は、何らかの形で打診があったらと思うのが自然である。組合としては本人の同意がポイントとなろう。要員は約160名で、うち約120名を大量配転で充当し、その他を新規採用によって補うとするものであった。ところが、滋賀のフィルム生産部はレーヨン収束に伴う場内配転者が大部分で世帯持ちが多く、土地に生活の根をおろした人々であったため、転勤条件の設定について生活問題が最重点課題となった。たとえば、職務上どうしても転勤が必要な者で、将来滋賀に帰りたい者については、期限つきで転勤させる方法も検討された。配転者は122名に達した。

以上みてきたように、新工場の建設に伴う大量異動が昭和40年代にはひんぱんにおこなわれたが、そのなかで異動をめぐる労使協議は明らかに日常化していった。大量異動がひんぱんになると、ルール化した方が効率的である。それ

図3-2 「異動ルール」手続き



〔出典〕 C 組合新聞、第639号、1969年4月7日。

は44年の要員分科会で合意に達している⁵³⁾。主要な内容はつぎのとおりである。

① 大量申入れにさいし、異動内容の必要事項を明確化した。② 異動手続きについて、本部労使間で扱う異動と、事業場労使で扱う異動を明確に区分した。③ 申入れ時期（原則として異動時期の30日前）、本人への通知時期（原則として異動時期の14日前）を明確化した。ただし、事業場内で扱う異動は、異動目的、規模等を勘案して、事業場労使の慣行により協議する。④ 異動処理手続きルールを整理した（図3-2参照）。⑤ 異動の確認は、異動決定後勤労部長または事業場長、組合側は書記長または支部長を締結当事者とし、確認書形式を採用した。⑥ 確認内容および細部取扱いについては、速やかに事業場間で連絡することにした。⑦ 労使の窓口を明確にした。この「異動ルール」手続きについては、のちに労使で改定をめぐって話し合いがおこなわれているが詳細は不明である。昭和46（1971）年の定期大会議案によれば、この手続き改定案を組合は会社⁵⁴⁾にだしている。

（6）ドルショック

高度経済成長の終了は一般的には第1次オイルショックをきっかけとしている。しかし、繊維産業の場合にはその前のドルショックの衝撃も決して引けをとるものではなかった。対米輸出依存度の高かった繊維産業は、円の高騰、日米繊維政府間協定による輸出量の規制、さらに輸出品にたいする10%の課徴金納入によって、各社とも収益構造が危機にさらされることとなった。ドルショックは、化繊産業を構造不況業種につき落としたのである。この事態を『組合史』はこう記す。「それは、会社にとっては、成長産業から斜陽産業の一員への転落であり、労働組合にとっては、これに伴って、組合員の欲求充当のための利益要求団体から、組合員の雇用と生活を守るための防衛団体への強制的な変身⁵⁵⁾であった。」

昭和46（1971）年9月の労使経営協議会で、組合はつぎのような考え方を会社に提起した。

○ ドル・ショックによって、われわれ（会社をふくめて）の置かれた環境が激変した。このことを認識した上ですべてのことを考えていきたい。

○ 不況対策も含め今後の諸施策は人間優先の考え方で進めなければならない。

その意味で労使とも発想の転換が必要である。

○ 人間優先の考え方を盛り込んでいくためには、労使の事前協議は一層重要になる。組合としてはこのような観点から、会社の計画立案段階から参画し組合の意見を反映させたいと考えている。

昭和46（1971）年9月以降、47年3月までの6ヵ月間に、約800人の余剰人員が予想された。会社はこの余剰人員活用策として社内外への応援・出向によって吸収する方針を固め、組合に提起した。この時期日本全体では依然として労働力不足の状態であった。社内でも事業場間の要員バランスが極端に崩れていた。組合としても緊急避難として受け入れ、条件について労使協議が進められた。この結果、次の条件を満たすことを前提に社外応援が進められることとなった。① 本人の意思を尊重し事前に了解が得られていること。② 送り出し部署がこれによって要員不足にならないこと。③ 応援、出向先については、組織関係の職場であること。④ 先方の労働環境、職場環境が整備されていること。⑤ 今回の措置は、あくまで緊急避難であり期間は3ヵ月以内とする。⑥ 応援手当は見直し水準の引上げを図る。⑦ 期間満了後は原籍復帰を原則とし、配転などの場合は労使協議すること、である。そして、その具体的実施にあたって「応援取扱要項」を労使で制定し、これに基づいて社内85名、社外約200名が応援にでた。社外応援はいずれも紡績関係の企業であった。⁵⁶⁾

● **金津試験室の閉鎖** ⁵⁷⁾ この時期おこなわれたものに、福井県金津試験室の閉鎖がある。金津試験室は北陸機業地とC社の原糸原綿を結ぶ拠点として、合繊加工技術や工場管理技術の指導を担当していた。しかし加工メーカーの技術水準の上昇とともにその存在意義がなくなりつつあった。そのため、昭和46（1971）年10月の経営会議で同試験室の閉鎖と各所に分散していた商品化機能の集中化による商品開発室の設置方針が決定された。組合には同月の臨時経営協議会で説明があった。組合は、今後の進め方について、会社と事前協議を重ね、本部労使間の基本方針を12月までにまとめ、当該支部長に内示、一般組合員へは翌年1月に発表した。同時に1月末までをPR期間とし、職場単位、職制単位、個人別に労使ともに会合をもった。2月には組合は特別対策委員会を設置し、つぎの方針を決定した。① 金津試験室閉鎖に伴う従業員の取扱い

は全員C社で吸収することを原則とする。② 吸収方法は、転勤を原則とするが、金津の地域性、および組合員の生活基盤などを考慮し、本人希望を前提に通勤可能範囲における出向、応援もおこなう。③ 金津実験室の跡地利用については会社に早急に結論をだすよう要請する。④ 跡地利用が決定した時点では、金津出身者を優先雇用する。⑤ 受入支部は、他の一般転勤者と区別し、社宅、寮などの入居については優先確保する。⑥ 金津支部における全員個別面接を早急におこない、その結果に基づく転勤先希望部署と、受入先支部の受入態勢の整備をおこなう。

この方針を会社も全面的に受け入れ、具体的な異動が進められた。昭和47(1972)年3月1日から4月1日の第1次異動者は38名で、主として社宅、寮居住者で比較的異動しやすい人々であった。第2次異動は4月から7月までと7月から9月までの2回に分けておこなわれた。技術者、技能者を中心に海外要員、高次加工技術サービス要員などが中心で、計35名が新任地に移っていった。しかし、8月になっても異動先の決まらない組合員がまだ40名近く残っていた。これらの組合員は土地に密着した生活基盤をもった人々で、その大部分は既婚女性組合員か田畑と家屋敷をもった40歳以上の男性組合員であった。47年9月時点の異動状況は表3-6のとおりであった。

この時点で、異動問題は転勤不可能者対策に変化した。特別対策委員会の活動は事実上終了し、小委員会と本部執行業務として、地元での就職先の開拓、跡地利用の見極め、最悪のときの退職条件、単身赴任者の留守家族対策などの仕事が残された。最終的には、退社したのは36名で、うち34名は女性であった。退職金は、所定の会社都合退職金+解雇予告手当1ヵ月分+基準賃金の4ヵ月

表3-6 金津試験室の異動状況

昭和47(1972)年1月15日現在在籍者	171名(男79名、女92名)
昭和47(1972)年9月15日現在	
転出者	74名(男45名、女29名)
転出予定者	28名(男25名、女3名)
転出不可能者	35名(女)
退社	24名
その他	9名(男8名、女1名)

(出典) 『C労働組合史 第3巻』698頁。

分+勤続年数加算+調整加算などであった。転勤不可能者について、近郊の織物会社の求人も提示された。

● **異業種への進出** ドルショックによって、繊維産業は構造改善をよぎなくされ、高度成長は絶望的になっていた。しかし、日本経済全体をみれば、高度経済成長末期の繁栄が続いていた。そこで、繊維産業各社は、あいついで異業種への進出を企てることになる。この時期以降、C社も積極的に事業の多角化を進めた。組合としても雇用基盤の拡大策とこれを積極的に認めていった。レジャー、サービス産業分野への事業展開を統括するためにCエンタープライズが昭和47（1972）年1月に設立された。新事業はいずれも顧客を相手とする営業が主体であり、メーカーたるC社の賃金体系や労働条件をそのまま適用するわけにはいかなかった。そこで、業種や会社ごとに賃金体系や労働条件を設定する必要が生じた。「会社は採算性の面から同業他社との競争力を重視し、……それぞれの業界水準にあわせるべきであるというのが基本的な考え方であった。」他方組合はC社の水準を保証することが前提であるという考えであった。ただし、労使とも新規事業の推進では一致していたので、最終的には、賃金・労働時間など基本的な労働条件はC社の水準を保障し、個別労働条件は各業種に適合した独自の制度を新たに設定することとなった。これに基づいて、出向希望者が各事業場で募集された。

昭和46（1971）年から48年にかけて新事業は8業種にのぼり、従業員は全体で350名、このうちC社からの出向者は160名に達した。これらの会社の要員計画は一般従業員はプロパー社員で採用し、C社からの出向者は管理監督職として配置するという考え方であった。この時期、組合はすでに従業員すべてをC社で採用させるという方針を維持できなくなっていたのである。なお、新規事業自体は、第1次オイルショックによって、日本経済全体の高度成長が終焉するにおよんで、当初の目的を果たすことはできなかった。

● **Cテキスタイルの設立**⁵⁹⁾ C社グループのアパレル事業の再編強化を目的として、Cテキスタイル（以後、CTIと略記）が昭和48（1973）年4月に設立された。CTIは、関係会社であったTO社とTN社（編物会社）を吸収し、さらにC社の編物販売部門を移籍するというものであった。合併は一般に、労働条件を異にする人々の統一という問題を感情面も含めてかかえているが、こ

の事例は、親会社の従業員と関係会社の従業員の関係という点では特異な側面をもっていた。流れを追っていくことにしよう。

会社が組合に新社構想を明らかにしたのは、昭和47（1972）年10月の労使経営協議会の席であった。組合はすぐに対策委員会を設置し検討を始めた。ところが、会社構想が社内発表前に新聞に報道されたために、編物販売部門に動揺と混乱が発生した。そのため、当初目標の48年2月の設立予定が2ヵ月間延期された。組合は、「今後のC社グループとしての事業展開を考えた場合労働組合としても必要な方向であり、基本的に認める方向で対処する」としたうえで、組合員の納得を大前提として、新会社とC労組の関係は、労使協議会を初めとして、CEKに準じた位置づけをおこなうとしている。組合の意見集約によれば、「職場の本問題に対する反発はすさまじいものであった。』『組合史』が記すように、「この背景には、日常の取り引きを通じて、親会社の立場でそれまで接してきたTO社、TN社のイメージがあり、新会社といえどもその延長線上であって、そうであれば、自分達は新会社に行くことによって、C社から支配される立場に追いやられるだけのことではないか、という不信感⁶⁰⁾であった。」それは、親会社と関係会社との上下意識が一般組合員のなかに本音としていかに根強いかを認識させる事件であった。

会社としては、C社に従属するのではなくC社と平行な位置づけで会社運営をおこなうとしたが、職場の動揺や不安はそれでおさまりそうもなかった。会社は、組合の要求を受け入れるかたちで、各職場への説明会をおこなった。とくにプロジェクトの最高責任者の常務が直接組合員と話をするという形をとり、ようやくプロジェクトは動き出したのである。つぎに解決すべき問題は、C社からの大量異動をどうおこなうのか、そして新会社の労働条件をどう設定するかということであった。C社は3社の従業員の雇用は従来どおりとすること、労働条件も従来より不利になることはないこと、労働条件の決定にあたっては、労使事前協議を原則とするという基本方針をそれぞれの組合に提示した。

C労組はその方針を了承したが、他の2組合の立場は異なっていた。C社本体を含む3社とC労組に宛てたTO労組とTN労組（ともに全織同盟加盟組合である）の申入書は、非常に興味深いので要点を引用しておこう。

「……我々は、新会社の設立に対しては基本的に賛意を表しており、『新会社を

成功させるためにどうするか』という立場に立って当面する諸問題に対処しなければならぬと考えております。このような見地から考えますと、従業員のチームワーク（人間関係）が新会社を成功させる極めて大きな要因であると思っております。いわゆる『1つ釜の飯を食べる』という意識をお互いに早く持つことが肝要であります。我々としては今回の新会社設立の構想や趣旨から考えてC社からの参加については、C社の籍を切って新会社に参加することが当然であり、又C社労使がこのことを良く認識して、自決すべきものであると考えております。しかしながら、今日迄の経過をみますと、何か大きく後退したような考え方があるやに感じられますので、慎重なるご検討をお願いする次第です。」

C社出身従業員がTO社やTN社出身従業員とちがって、出向という形をとり続けることによって、双方が感じている上下関係という感覚が温存されることに、2つの労働組合は危惧をいだいたのである。当然の反応というべきであろう。そこで、つぎのことを申し入れている。

- 「1. C社からの参加についてはC社の籍を切って新会社の社員となるか出向のいずれかとする。
2. C社在籍のままの出向期間は3ヶ年とする。
3. 出向期間満了と同時に出向者はC社に戻るか、C社を退職して、新会社社員となるか二者択一で自ら決定する。
4. 対象者は85名（男59、女26）とする。
5. 尚、今後のC社からの参加については、新会社の労使で協議する。」

C労組の特別対策委員会は、両労働組合と事務局が中心となって数回にわたって、意見調整および折衝をおこなった。その結果、つぎのような見解の一致に達した。

「① 新会社として、全従業員の雇用条件が同じであるということが理想であり、望ましい姿といえる。② しかし、現実の問題としてみた場合、直ちにそれを実現することは困難である。③ したがって、当面の問題としては、籍を切って参加することが、新会社へのC社からの参加条件ではない。④ TO社・TN社両労組からの申し入れについては、以上の意を帯して、新会社に対する労組としての姿勢を示したもので、考え方としてはC労組に異存はない。」

理想論としては、両労組の考えを了解しつつも、C労組は組合員の出向を両労組に認めさせたといえる。結局、昭和48（1973）年4月に新会社、CTIが設立されるとともに、C社から93名が出向した。また、合併と同時に2つの労働組合は合同し、CTI労働組合が発足した。先ほどの旧2労組の申入れは、若干ニュアンスを変えた形で新会社労使の確認書になっている。

確 認 書

新会社Cテキスタイル（株）へのC社（株）からの参加者に関して、下記のとおり確認する。

記

- 「1. C社からの参加者についてはC社の籍を切って新会社の社員となるか、出向のいずれかとする。
2. C社在籍のまま出向期間は3ヶ年とする。
3. 出向期間満了と同時に出向者はC社に戻るか、C社を退職して新会社社員となるか、二者択一で自ら決定することを原則とする。ただし、これにより難しい場合は新会社の労使で協議する。
4. 今後、C社からの参加者については新会社の労使で協議する。」

第3項但し書が追加されていた。これについては覚書がCTI労使の間で交わされている。「これにより難しい場合」とは「(1) 二者択一によって業務運営に支障をきたす場合。(2) 原則として継続出向を指す」とされた。また、女子については確認書の第2項にこだわらないとされている。また第4項について、「今後」とは昭和48（1973）年4月1日以降のことをいい、「新会社の労使で協議する」とは、協議の結果をC社労使へ提起することを含む、とされた。この覚書に基づき、C社労使は、「3年間の出向期間満了時点で継続して出向するか、C社へ復帰するかについては、新会社の提起を受け、C社労使が協議して決定する。女子については、個別の事情を配慮する。すなわち、業務引継ぎが終了次第C社に復帰させることがある」とされた。

結局、出向者の取扱いは、事実上3年後に再検討されることとなったのである。ところが、この間に第1次オイルショックがあり、高度経済成長は終わりを告げた。その結果、昭和51（1976）年4月以降も出向継続がC社、CTIの労

使全体で了解されている。またこの時、出向期間延長にあたってはCEKなどととも「期間の定めのない出向」としたいというC社の意向が組合に提起されている。C労組はこれにたいして、CTIとC労組と間で労使事前協議の場を設定することを申し入れた。これはCTI労組の主体性の否定につながりかねない問題であったために、CTI労組はこれに反対した。労労関係が解決するには時間が必要であった。

● **石川工場の新設** この時期には、当時最後の工場建設とよばれた石川工場の新設がおこなわれている。深化した事前協議のモデルケースともいえるものである。昭和47(1972)年9月、会社は経営会議での決定を前に組合にたいして、石川県での工場用地買収を知らせた。建設についても基本構想が示された。48年4月、会社は石川工場の建設を経営会議で正式決定すると同時に、臨時労使経営協議会が開かれ、同プロジェクトの最高責任者である常務は、その席で、正式に組合に説明、協力を申し入れた。組合はこれにたいして、従業員に関する部分はすべて事前協議の段階で組合に説明されること、それは方針変更が可能な段階でおこなうこと、福利厚生と要員については勤労部が会社側のイニシアティブをもつ形にすることなどの方針を示し、会社はこれを全面的に了承した。そして48年4～12月にかけて実に22回にわたる労使の事前協議がおこなわれた。

組合は、つぎの基本方針のもとに、48年9月石川特別委員会を設置した。(イ) 事前協議を充実するなかで、人に関するすべての問題については会社の計画立案段階へ積極的に参画し組合の意向をその内容に盛り込ませる。(ロ) 人の問題(福利厚生、労働条件、職場環境等)で合意できない段階では要員異動に応じない。(ハ) 要員設定については、新工場で採用される技術(装置、管理システム等)内容に合致したものとする。すなわち、計画段階における目標要員数を会社が固執することによって技術的問題点を従業員へシワ寄せすることはさせない。

実際のプロジェクトの推移は、表3-7に示した通りである。また要員関係で労使で合意したものはつぎのものである。

- (a) 異動スケジュール(表3-8参照)
- (b) 三島以外の事業所からの転籍者に対する教育計画(表3-9参照)

表 3-7 全体プロジェクトの推移

日付	項目	内容	備考
48-3-29	投融資管理委員会	石川工場建設に関する稟議予算決定	
3-30	労組への連絡	投融資管理委での決定内容について非公式な情報として連絡	
5-1	石川工場建設部発足	部長、次長、主部、部員の一部発令	
5-18	組合に対する事前説明(大阪)	事前協議の一環として、石建部長、勤労部長他会社関係者による説明	
5-25	事務局打合せ(大阪)	今後の進め方について事務局(勤労部、本部)で打合せ	
6-5	全織本部への報告	石川工場建設に関する労組の取組みについて報告	
6-8	現地視察(石川)	本部労使による現地視察、全織県支部訪問	
6-23	要員分科会(大阪)	マスタースケジュールについて労使で協議確認	
7-3	本部執行部プロジェクト設置	組合内部における問題処理体制の確立 (1) 業務分担 (2) 支部設置問題 (3) 要員問題 (4) 福利厚生	
7-13	事務局打合せ(大阪)	現地視察および現地説明会の段取り、スケジュールなど	
7-23	"	C社、CEK 合同要員関係の打合せ、大量異動、採用、要員スペックなど	
7-28	現地説明会(金沢)	金織石川、石川同盟幹部に対する労使共同説明会	
7-30	CEK 労組打合せ(高槻)	CEK 労使との基本的な進め方に対する打合せ、工事建設要員の先発異動についての方針決定	
8-24	地鎮祭(辰口)	副委員長出席	
8-27	臨時労経協(大阪)	I 常務、組合側の基本的考え方を説明、環境問題、地域対策、従業員福利厚生など	
9-3	石川工場要員の大量異動申入れ	勤労部長発書状で正式申入れ	
9-7	CEK 現地視察打合せ	CEK 出張所長を含め、先発で異動する建設要員の取扱いを協議(C労組事務局出席)	
9-11	要員分科会(大阪)	9-3付書状で会社から申入れのあった内容についての確認および組合の対処姿勢の説明	
9-19	代表者打合せ(名古屋)	会社方針決定以降、本部労使間における事前協議の内容および経過報告、労組側の今後の進め方についての協議	
9-25	中央委(大阪)	労組側石川対策委の設置	
10-22	第1回対策委(石川)	労組対策委の現地視察	
~23			

10-26	事務局打合せ（大阪）	石川工場福利厚生関係打合せ、労組側要望事項の設計への組入れについて
10-30	”	社宅のレイアウト、クラブハウスの建設計画について
11- 9	”	工務、勤労、石建、総務打合せ、社宅、クラブハウスのレイアウトに関するディスカッション
11-20	”（大阪）	組合事務所、休憩室等のレイアウトについて
11-28	代表者会議	今後の進め方について本部提案
12- 6	事務局打合せ（大阪）	福利厚生施設についての最終打合せ
12-13	”	福利厚生施設についての最終確認、要員異動計画、教育実習計画の確認

〔出典〕 表3-6と同じ、682、683頁。

(c) 異動についての基本的な進め方

- ① 要員の異動については、少なくとも、現地の受入施設（社宅、食堂、通勤手段）等が完成した時点で行なう。生産設備が先行し、工場運転が優先されるような形での転勤は行なわない。
- ② 要員の決定は公募を原則とする。但し、役付者、工務関係事務関係の特定業務要員については個別に人選を行ない、本人の同意を得て決定する。
- ③ スタートアップ時の応援については、個別に人選する。
- ④ CEK 出向者の異動についてもC社に準じた取り扱いを行なう。但し、建設要員については別途取り扱いを決定する。
- ⑤ ④の取り扱いについては、CEK 労組とC労組で協議する。
- ⑥ 具体的な人選異動計画等については、現行の旅費規程を適用するが、水準等については労使協議する。
- ⑦ 転勤旅費、手当等については、支部労使で協議決定する。
- ⑧ 三島以外の事業場について転出により欠員が生ずる場合は49年度の定期採用で補充する。

以上みてきたように、C社ではこの時期に、現代日本の大企業労使関係を特徴づける出向の一般化や要員管理の厳格化、それらに関する労使協議の深化が進んでいったのである。こうした状況は同業他社ではどうだったのだろうか。つぎにこの点を見ていくことにしよう。

表3-8 石川工場要員人選マスタースケジュール

区分		時期	48/10	11	12	49/1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	50/1	2	
転勤	役付 工務	23名 8名	←人選→決定 ←人選→決定				赴任 赴任	(or 準備業務従事)												
応援	工務 事務	10名 2名	←人選→決定 ←人選→決定				← 応 援 →													
転勤	第1次 第2次	97名 24名				←人選→決定 ←人選→決定					赴任	← 教 育 →			赴任					
応援	直製	30名							←人選→決定		← 応 援 →									
転勤	第3次	20名									←人選→決定		← 教 育 →			赴任				

人選のすめ方

1. 役付 (窓口 Y主部) 三島主体に人選。他事業場 調整
 2. 工務 (" I次長) 全社から人選。転勤および応援
 3. 事務 (" N次長) 全社から人選。
 4. 第1次 (" ") 三島主体に人選。
 5. 第2次 (" ") 他事業場主体に人選。
- } 同時にすめ、全体で121名確保する。

年内第1回集約49/2最終決定。(10月~11月 工場・ラウンド)

6. 応援 (" ") 三島で人選。6月決定。
7. 第3次 (" ") 石川工場採用。新高卒で充当予定 (11/24現在16名)。

[出典] 表3-6と同じ、689頁。

表3-9 教育訓練計画

	48/9	10	11	12	49/1	2	3	4	5	6	7
要員異動計画					事務応援(2)	工務応援(3) 役付層(1) 工務要員(2)	現地採用女子 他工場転勤 新入社員	役付層(1)		一般層(1) 応援者(3)	

役付層 49/12付12名<(紡糸5, 後処理6)(技検2)(内1名転籍済)>
 計画概要(12/1~2/E石建部) 基準化粗案作成(3/1~3/E石建部)
 EX, POY, DT, DTY 実習(3/1~3/Eの内15日, 4 FY, MT室)
 49/4.1付11名<(紡糸5, 後処理6)(技検1)(内1名転籍済)>
 計画概要(4/1~4/20石建主任層) EX, POY, DT, DTY 実習(4/21~5/Eの間15日, 石建部4 FY, MT室) 基準書作成(上記以外の期間, 石建部)

一般層

三島 6/1付, 現地教育(紡糸42, 後処理51)(技検4)
 共通導入計画(6/1~6/7, 石建部) 掛別工程教育(6/3~6/15, 石建部) 実習教育(6/16~7/中)
 (計画概要工程)(注) 未経験者は他事業場転勤者と同様3/16から4 FY で実習させる。

他事業場

4/1三島へ受入れ
 三島 FY 教育(4/1~4/16, 4 FY) EX, POY, DT, DTY 実習(4/17~5/E, 4 FY, MT) 6/1現地受入→三島転勤者と合流し教育する。

新入社員

3/16三島へ受入れ(入社式3/15石川建)
 三島高卒一般教育(3/17~3/E, 三島) FY 教育(4/1~4/E, 4 FY)
 POY, DT, DTY 選別実習(男5/1~9/E 4 FY)
 女5/1~6/E
 現地教育(男10/1~ 石建)
 女7/1~
 検査(デニール, SL, %)

(出典) 表3-6と同じ, 689, 690頁。

2 D 社

労使協議の深化は、D社ではやや遅れていた。会社の主張と組合の主張は対立をかなり含んでいた。会社には組合弱体化の意図が窺われる。具体的にみておこう。

(1) 幸田工場織布部門の分離問題⁶¹⁾

昭和35（1960）年に合織紡績部門の拡充にあたって、幸田工場をS織布有限会社として分社化した事例である。「織布は中小企業的経営でなければ、いくら努力しても採算ベースにのらない」からである。予定人員は男子19名、女子87名の計106名とされた。分社化に伴う人事問題としては、幸田工場現員が男子25名、女子92名であった。しかし、新会社で要する人員のうち、幸田工場から中堅者として休職派遣するのは男子7～8名、女子10名であり、その他の者は、紡績課に配置転換するというものであった。

問題となったのは、会社が当初休職派遣者をD社の組合員とはしないとされた点にあった。この点については会社が部分的に譲歩し、また休職派遣者の数も希望者より男性4名、女子12名となり、労働条件についても保障したため、合意に達している。多くの者は紡績課に配置転換された。休職派遣者は1年間は組合員資格持続、その後は本人の希望を尊重し、会社と支部で協議することとした。また、会社は新会社の組合結成を妨害しないことを約束したことも労使の合意ができた理由のひとつである。いずれにせよ、織布部門の労働者にD社なみの労働条件を認めることが、コスト的に見合わないということを会社は明瞭に指摘し、組合も組合員に直接には不利益ではないために、それを容認した訳である。「会社別雇用管理」の一事例といってよい。

(2) 名古屋工場の分離⁶²⁾

昭和37（1962）年1月定例中央生産委員会で要請があった。それはつぎのような内容であった。「名古屋工場を100%子会社のS染工株式会社として分社化する。従業員は全員休職派遣とする。労働条件についてはD社の水準を維持する。ただし、将来染色業の業態にふさわしい制度に変更する必要があるときは

組合と協議したい。将来、新会社を縮小する事態が生じた場合は、D社の従業員として身分を保障し、これを受け入れる。組合については、特例措置としてD労組の支部とする。今後の入社者の扱い……将来、新規採用者を必要とする場合、当分の間臨時工として採用する。ただし、本年4月までの入社者は休職派遣者として扱う。」これにたいして、組合は「D労組の一支部とする。休職派遣者は組合員とする。新協約は時期を見てD労組と新会社間で締結するが、その差異は現在支部間に存在する程度のものとする。今後新会社へ入社する者もD労組の組合員であり、かつ休職派遣者と同扱いとする」と主張、最終的には会社は組合の条件をすべて認めた。なお、37年にできたポリプロピレン新工場も会社は別会社化をねらったが、実現していない。

(3) スフ綿の減産と大竹工場合理化⁶³⁾

昭和41(1966)年7月の中央協議会で会社提案があった。内容はつぎのとおり。① 43年3月までに400人の人員削減が必要である。② 自然減耗補充のほかに、広島工場へ65名、豊橋工場へ102名、S染工へ10名、富山工場へ7名の転任をおこないたい。③ 若年単身者の積極的な転出を希望するが、予定人員に満たない時は指名によりおこないたい。

組合はただちに支部委員会で報告の後、職場会をおこない、同月26日に支部委員会で考えをまとめた。まず前提として、つぎの4点が組合の方針として確認された。① 大竹地区では昨年、研究所の体制整備をおこなったが、今回引き続き人員措置を提案してきた。これは指名による転任や、しかも工場現業労働者のみを対象としたもので、会社のかたよった見方から出発している。② 一昨年、大量の新規採用をおこなっているが、会社の計画はすべての面でズサンであり、かつ合理化計画のメリットも疑わしい。③ いずれにしても責任は経営者にあり、合理化の波にさらわれようとしている責任を真剣に考えるべきである。④ 経営者が、事態解決への誠意と意思をもって組合の要求を全面的に受け入れれば、組合としても不転の決意で深刻な事態解決への努力を惜しむものではない。これらを前提として、組合が会社に要求したのはつぎの内容である。やや長いが当時の状況を知るうえで貴重なので引用しておこう。

「

組合の要求事項

この合理化問題解決にあたって、完全雇用を守り、労働条件を低下させないという基本方針を堅持しながら組合はこの問題と対処する。

1. 配転および転任の人選について

(1) 配転および転任については第1に希望を募り、その希望はできるだけ尊重すること。また、配転および転任先の仕事内容を明示すること。

(2) 希望を募ってなお予定数に達しないときは、やむなく人選によって配転および転任を実施すること。

(3) 人選にあたっては相当の理由（家庭の事情、肉体的その他組合と会社で妥当と認められるもの）がある者は除外して人選すること。

(4) 高齢者は希望以外は、類似職場がない限り人選しないこと。

(5) 技能者はできるだけ類似職場へ人選すること。

(6) 研究所および豊橋工場などから配転および転任した者は希望者以外は人選しないこと。

2. 対 策

(1) 合理化による395名の人員はできるだけ減員すること。

(2) 合理化は逐次実施すること。実施にあたっては当該組合員、組合および会社で互いに話し合いながら無理のないようにすること。

(3) 配転および転任することによって、その職場が労働過度にならないよう実施すること。

(4) もし労働過度となった場合は、双方協議のうえ改めること。

(5) 合理化のあまり、職場環境および精神面が疎かにならないようにすること。

(6) 8月以降会社は組合に生産計画、作業量の変動、作業員数とその変動などを各職場ごとに報告すること。

(7) 配転および転任することにより、公休、休暇、早出、残業、呼出および組合活動などを規制しないようにすること。

(8) 配転および転任の主旨を職場責任者は誤解のないよう十分説明すること。また配転および転任先の仕事内容をできるだけ明示すること。

(9) 配転および転任予定者（人選）は一定の予告期間と、一定の期間作業に順応できる教育、訓練を実施すること。この一定の予告期間内に、相当の理由があるにもかかわらず人選されている者がいるときは、再度人選すること。

(10) 配転および転任者受け入れ職場（工場）は、配転および転任者が早期に作

業に順応でき、また安心して働けるよう最善の努力をすること。

(II) 豊橋、S染工および富山への転任者は、一定の勤続期間が経過した後は、希望によって広島工場または大竹工場にかえすこと。⁶⁴⁾

翌27日の労使の中央協議会で、会社は組合の要求をかなり受け入れたために、意外とすんなり合意に達した。この合意はその後の配転・転任のモデル協定となったという。結局転任総数は113名と予定より大幅に少なかった。広島工場へ58名、豊橋工場へ51名、S染工へ1名、富山工場へ3名であった。これが合意に達することができた最大の理由であろう。それでも指名転任を認めたため、転任や配転を命じられた者が本人都合でこれを受けることができず退職する、つまり転任不可能者も少数ながら発生し、その取扱いが問題となっている。結局、退職金のかなりの割増で決着している。何人退職者がでたかは不明である。ただ、この時期は若年労働力不足が深刻な時期で、労使で「定着対策専門委員会」を設置しているほどであり、雇用調整は問題外であったと思われる。とくに、若年女子の定着化が大きな問題であった。したがって、大きな労使対立をもたらす問題とはならなかった。

(4) その後の大量異動をめぐる協議

● 大竹工場二硫化炭素工場閉鎖⁶⁵⁾ ビスコース・スフに使用する二硫化炭素を従来内製していたが、二硫化炭素の新製造法の出現や設備老朽化、職場環境改善の限界などから、外部購入に切り替えることとし、昭和44(1969)年7月末で製造を打ち切りたいとの会社提案が同年1月11日になされた。工場閉鎖により関係するのは本管員2名と場管員30名であった。組合としては、スフ生産自体が減少傾向にあり将来の展望もないことから閉鎖自体には反対せず、配転のための労使推進委員会(組合、職場、勤労、受入職場)をつくって対処するように会社に求めた。1月31日開催の中央協議会で会社は組合の主張をすべて受け入れたために、スムーズに推移した。『組合史』は語る。「なかでも、本人の希望を十分生かすための新しいあり方として、組合、勤労、該当職場からなる推進委員会をもって、従業員が職制に遠慮することなく自分の意思を表明し、職場を選択できる方向をとったことは1つの前進であったといえよう。⁶⁶⁾」なお、

配転者の昇進、昇給、臨時給与にかかわる成績評価については、配転先の同級同年次者の標準またはそれ以上を3年間保障するとされた。

● 減産⁶⁷⁾ 昭和46(1971)年7月に会社提案があった。179名(うち女性は2名)がその対象であった。これも比較的スムーズに合意に達している。「配転はまず希望によるが、希望者が配転予定数に達しないときは、改めて労使で協議のうえ人選によって決定する」とし、さらに覚書によれば「50歳以上は原則として人選しない」としている。予定減員数は第1次が男性81名、女性1名。第2次が男性96名、女性1名とされていたが、実際には第1次73名、第2次男性63名、女子5名が転出した。これは事業所内配転であった。労使での推進委員会の設置による対処、成績の3年間保証など、二硫化炭素工場の閉鎖と同じ条件であった。また同様のことは47年横浜の一部工場の閉鎖にあたってもおこなわれた。

(5) 社外派遣に関する協定

D社で「出向協定」が結ばれたのは昭和48(1973)年6月のことである。41年12月に派遣協定が結ばれている。しかし、それは「休職派遣」の場合組合員資格を保持するというものであって、非常におおまかなものであった。本格的な出向協定はやはり48年を待たねばならなかったのである。それは社外派遣者を現職派遣者、出向者、退職派遣者にわけている⁶⁸⁾。

第3節 第1次オイルショック後の異動と労使協議

1 C 社

第1次オイルショックはC社の労使関係にも強いインパクトを与えた。戦後初めての経常収支の赤字を昭和49(1974)年度下期、50年度に記録した。51年度には若干の黒字を計上するものの52年度は再び赤字であった。こうした状況に伴い、いわゆる「減量経営」がこの会社でもおこなわれることになる。従来からの分社化に伴う出向に代わって、雇用調整のための「出向」が拡大する。

50年定例開催の臨時労経協を「不況克服委員会」と改め、「全社的な参画のもとに、より密接な事前協議の場とし、難局の打開に当たるための協力を要請したい」との会社提案があった。組合はこれを受け入れ、同年2月20日に労使不況克服委員会が設置された。すでにみてきたように、C社の労使関係は敗戦直後以来、協調的な関係を維持していたが、事前労使協議のシステムは高度成長期に培われたものであるとあってよいであろう。事前協議のなかで、労使の相互信頼関係はすでに十分強化されていた。組合は「雇用」と「賃金」を守ることを前提として、「守るべきは守り協力すべきは協力する」態度で取り組んだ。この委員会は昭和52年3月まで11回に及んでいる。会社は4,000人合理化とナイロン体質改善を表明した。これにたいする組合の考え方は51年の「合理化、体質改善対策」に明確に示してある。要約しよう。

- 1) 原則：① 雇用の安定確保 ② 基本的労働条件（労働時間・賃金）の維持 ③ 具体的施策の実施に当たっての事前協議
- 2) 基本的対処策：① 要員対策。「体質改善に伴う要員の調整は、新規採用および自然減耗により長中間で調整し、希望退職の募集、レイ・オフなどの強制手段は認めない。」「雇用の安定を図るため、操業率の変動を要員によって調整することはしない。このため、100%稼働時を基準とした要員設定の考え方は今後改め、場合によっては、残業休出などの増加もありうる。」「要員の活用は、次の優先順位で行う。a. 事業所内活用, b. 社内活用, c. 関係（連）会社活用, d. その他の社外活用。」
② 異動条件。a. 本人の意思の尊重・同意, b. 送り出し職場に異動後問題のないこと, c. 異動先の労働条件が事前に明確になっており、それへの対応策が明示されていること, d. 異動が本人の将来にとってプラスになること, e. 適材適所であること, f. 出向（応援）期間満了後は、本人の意思を確認した上で原則として原籍へ復帰させること。

こうした「不況克服委員会」での合意形成に基づき、昭和50（1975）年から2年間で3,000人以上の従業員を削減している。しかし、52年に入って一段と経営危機の意識が強まるとともに、会社からの「もはやC社本体だけの雇用確保とこれまでの考え方による労働条件の維持は、限界があると判断せざるをえなくなった」との意思表示とともに、つぎのような体質強化策が提案された。

1. 要員合理化および再配置：① 要員目標（1979年3月14,500人）達成のため、企業集団内外における要員の合理化、再配置を強力に進める。② 合理化再配置のために必要な措置を整備する。2. 高齢化対策の実施：① 高齢者会社の設立② 55歳以降の扱いを他社なみとする。③ 45歳以上選択定年制の実施④ 高齢層適職開発。3. 出向体制の転換：① 関係・関連会社の自立体制確立強化、労働条件の分離（出向先条件の適用）など出向条件の弾力化、再設定。② 一定年齢以上の退職出向。4. 労働条件の見直し改定→他社なみへの引き下げ。5. 賃金カーブの是正と労務費の効率化。6. その他。

これにたいする組合の基本的態度はつぎのようなものであった。1. 高齢者の雇用にたいする優位性は確保する。2. 労働条件の業種レベルの平準化は認めざるをえない。3. 変更を認めた労働条件の変更時期については労使協議のうえ決定する。4. 要員合理化計画については、それぞれの事業場で部課別に、具体的な職務遂行体制について労使確認のうえ実行する。5. 高齢者対策としての別会社構想による職場拡大を認めるが、退職出向については本人の同意を前提とする。6. 生活設計援助制度は実施について協議する。7. 出向制度の改変に関して、将来会社から具体的提案がなされた場合は改めて各級機関で検討し対処する。8. 体質強化策の推進に伴って組合員の苦情処理あるいは個別相談に対処するため、労使の機関設置を会社に提起する。

高齢者については、ほかの多くの会社でも実施された、役職定年制、選択定年制、高齢者会社設立がある。ただしC社は60歳定年制をいち早く導入していたために、55歳以上層の明白な労働条件引下げとなった。また、その他の労働条件についても同業他社なみに切り下げられている。ただ、出向体制の転換についてはこの時点では未定となっていた。昭和63（1988）年度以降業績の急回復もあって、平成4（1992）年初頭でも出向体制は基本的には変化していない。つまり、この時期の最大の問題は高齢者会社対策であって、高齢者会社への出向は昭和53年には250人余り、60年には実に1,000人弱に及んだ（平成4〔1992〕年初頭現在約600名）。これ以外に、退職して嘱託などの形で定年前に離職した者もかなりの数に達すると思われる。また採用大幅圧縮の結果、女性が大幅に減少した。筆者の推計によれば、昭和50（1975）年から54年のわずか

4年間に男性は約15%減(2,600人減)にたいして、女性は約54%(2,200人減)も減少している。化繊産業は傾向的に女性比率が減少していたが、この期の減少は構造転換の一層の推進を示している。また、構造転換による大規模配転・転勤・出向は引き続きおこなわれた。設備更新や新工場稼働に伴う大規模転勤も実施されている。要員はすべて既存設備のある事業所からの補充でまかなわれた。こうした労使協議体制は昭和40年代前半の異動と本質的な違いはない。

こうした組合の対応は「社員組合」への純化過程であるようにみえる。高齢者会社の設立などは積極的におこなわれた。この企業の赤字はわずか2年であり、その意味でドラスティックな雇用調整は経験していない。ほかの化繊企業の場合はどうだろうか。

2 D 社

D社では、オイルショックの衝撃はC社よりもはるかに強かった。昭和49(1974)年には、操短休日・特別休暇、各種応援・年末年始休業などが実施され、翌50年には雇用調整給付金適用による一時帰休も実施している。さらにS染工閉鎖、分社化によるスリム化がおこなわれた。50年3月期決算は資本金の3分の1にもおよぶ大幅損失が予想された。まさに会社存亡の危機に陥ったといってよい。他産業にくらべていち早く構造不況化した繊維産業は雇用調整についてはすでに幾多の経験をしてきたが、このときの厳しさはすさまじいものであった。完全雇用を前提としつつ、全社的な配転が計画された。

● S染工閉鎖⁶⁹⁾ さきにみた名古屋工場が分社化したS染工の閉鎖、敷地売却は、対策のひとつの柱であった。赤字がつづいていたS染工を全面的に閉鎖し、その敷地売却金を赤字の埋め合わせに使うという計画であった。昭和50(1975)年1月の会社の説明をうけて組合は職場別に集会を開き、内容説明と組合員の意見集約をおこなった。経営者の責任を問う声が当然強くであるが、ことは企業が存続できるか否かであった。完全雇用を前提に、組合執行部は、条件闘争をするという方針をとり、臨時支部委員会を開いた。名古屋支部(S染工)の組合員のほぼ全員が出席した。なみなみならぬ空気の中かで議事は進み、賛成621名、反対7名、態度保留43名で、組合執行部原案は可決された。

表 3-10 S 染工閉鎖に伴う異動

1 転任・配転 (341名)											
	本社	横浜	豊橋	名古屋支店	富山	Ba 社	大阪	大竹	ATC・RCC	他関係会社	計
男	11	16	82	5	21	13	12	50	77	6	293
女	0	3	6	0	0	0	9	3	27	0	48
2 退職者 (220名)											
	特別加算適用者					その他適用外退職者				計	
	S 染工		ATC・RCC								
男	75		13							19	107
女	45		40							28	113

〔備考〕 Ba 社は、外資との合併企業。ATC は「繊維加工研究所」、RCC は「レジン・コーティングセンター」。

〔出典〕『D 組合30年史』376頁。

くわしく交渉の内容について記すことは紙幅の関係から避けるが、労使の転任・配転特別委員会で、個人面接や転任予定先の工場見学、特別休暇、旅費支給、社宅、ローン返済など事細かな事項が処理されていった。人員異動の結果は表 3-10 のとおりであった。

● **エンジニアリング部門の分離独立**⁷⁰⁾ この時期、本体を身軽にするために分社化があいついでおこなわれた。昭和50(1975)年5月、会社は中央生産委員会分科会で提案した。750~760名を出向扱いとし、D 労組の組合員とする。確認事項によれば「会社と組合との間で締結した労働協約書は、新会社にこれを適用する。労働協約書第2条本文の組合員には、新会社への派遣者を含む」となっており、さらに覚書によれば「新会社への派遣及び新会社からの復帰の人事発令は転任(勤務先変更)とする」など、従来の社外派遣、出向とはちがった形をとっている点は注目されてよい。実際には社内の課と同様である。

● **紡績部門の分離独立+設備縮小** 幸田、岐阜両工場が対象であり、余剰人員については、女子は自然減で対応する。男子は約200名発生するため、女子業務の代替、豊橋工場および合併 Ba 社へ転任により吸収したいという提案であった。具体的には、男性165名、女子40名の転任を予定していた。岐阜工場とくに抵抗が強く、幸田工場のみで転任がおこなわれた。豊橋工場への転任数は男子50名と決定し人選したが、転任を不可能として退職を希望した者が28名ののぼり、転任者は32名となった。

● **希望退職募集** 事態はさらに悪化する。会社は昭和51（1976）年1月初頭、全社で2割の1,200人を削減するため、希望退職募集ならびに退職勧奨の措置を実施したいと提案してきた。男子のみが対象であった。勧奨基準は、① 高齢者、② 生活の安定している人、③ 転職可能者、④ 成績劣悪者、⑤ 意欲のない人、⑥ 職場規律を乱す者であった。組合は構造改善の必要性については理解できるが、退職勧奨は認めることができないし、受け皿のない人員合理化は問題であるとした。1月29日中央生産委員会分科会で協議がおこなわれたが、会社提案は同じだった。2月4日の分科会で次の内容の会社提案がなされた。① 退職勧奨は取り下げるが希望退職はぜひおこないたい。② 個人人事管理については協約、就業規則の定めにより、今後は厳格に適用する。

翌日の支部長会議で組合は希望退職を容認している。組合は、① 退職勧奨を受けた事例があった場合は白紙に戻す、② 就職斡旋を断った場合でも不利益な取扱いをしないことを条件に会社と協定書を締結するに至った。51年3月5日から同月22日までの間に退職希望者の受付がおこなわれたが、大方の予想をはるかに上回る1,279名がこれに応募した。組合員の多くは会社の将来に不安をもっていたといえる。数字的には会社の希望通りといえる。工場別にかかなりの差がでている。人数の多かったのは大竹工場の575名、豊橋工場の359名、岐阜工場の134名であった。大竹工場では218名余剰、豊橋工場では175名不足、横浜工場32名不足となった。会社は、間接直接を含む大幅な不均衡ができたとし、要員平準化のため応援体制をとった。さらに不足する人員についてはパート、季節工の採用により切り抜きたいとした。正しく「減量経営」であった。

労組の姿勢は昭和51（1976）年度活動の総括報告に明瞭に述べられている。⁷¹⁾

「……組合が雇用を守ることは、何にもまさる労働条件保持の基本であり、任務である。われわれは、本来の任務と企業経営の危機との接点を、どこに求めることがベターかを熟慮した末、まったく本人の自由意志にもとづく、即ち退職勧奨排除を前提とする希望退職が最善であるとの結論から、この方法を選ぶことにしたものである。もちろん、希望者が会社のいう予定人員に達しない場合、当然、会社に丸抱えさせることが条件であった。

結果は、工場現業部門を中心に1,279名が退職を希望し、構造改善対策が一番

大きかった大竹工場を除き、工場人員の不足とアンバランスをきたした。この点、見通しの甘さは大いに反省を要するが、次の点は見逃せない。① 労働需給の緩んだなかで、例え個人の希望によるとはいえ、これだけ大量に希望者があるとは誰も想像しえなかった。② 仮に工場人員の過不足を考え、退職者の枠をゼンセンの一部にみる如くあらかじめ定めておくことも考えられたが、これはかえって退職者の割当を強制するような感じを与えることにならないか。また、一部の工場を除外するとなれば、苦勞を全体で受けとめることにならないと判断したためである。③ また、希望退職の動向によって、受付け期間満了前にこれを停止あるいは制限すれば、一部にみられた如く、自主的判断にそむくのではないかとの言動の如く、これまた困難性があった。④ 現業部門と管理部門の退職者数のちがいについては、希望を前提とする以上、これに深く言及することは避け、今後の合理的配置をいかにするかにあるとみるべきだ。」

雇用確保が本来の組合の任務とする点ではC労組と差はない。しかし、D労組はこの本来の任務と企業経営危機の接点として、「まったく本人の自発的意志にもとづく、即ち退職勧奨排除を前提とする希望退職が最善である」と認識したのである。この経験は、D労組をしてつぎのような明確な認識に至らしめた。「この（希望退職の実施など）原因は、かかって企業基盤の脆弱さにあり、この回復なしに組合員の労働条件の向上はあり得ないとの認識」である。したがって、

「組合が雇用を守り、社会的労働条件を確保し、更にその向上を求めるのであれば、企業の適正なる利潤の確保をその裏付けにしなければならない。従って、組合のよってたつ基盤を根底におきながら、次の事項に真正面から取組み、先なる幸を求めて積極的にその役割を果たしたい。

イ これまで犠牲をおそれ、ややもすると消極的態度できた不採算部門対策について積極的方向で対処する。

ロ 経営全般に関する問題について、組合自体もこれを掘り下げ、会社へ反映させる。

ハ 企業経営とその実行について⁷³⁾十分なる監視を行う。」

ここに、現代日本の大企業の労働組合の基本的なスタンスが最も明確に表現

されているといえないであろうか。企業経営への関与と責任を自らのものとして受けとめる立場である。こうした立場を「御用組合」と一括するものがあるとなれば、それはあまりにも現実の労使関係を知らない者であるといえるだろう。

小 括

本章では、戦後労使協議の展開を、異動問題を中心としてみてきた。歴史的な流れとしてみれば、企業・職種を越えた異動が増加したのはまちがいない。しかし、個別にみれば化繊産業のなかのわずか2社だけでも、ずいぶん様相を異にしていたといつてよいだろう。またC社、D労組とも組合分裂を経験していないだけではなく、急激な路線の変更もなかった。それは旧同盟系の労使協調主義を体現する組合の労使協議の歴史といつてよい。この協調的労使関係にあっても、時代状況や経済状況によって少なからず変化がみられたのであった。1つは「労使協議制の拡充」であり、もう1つが、企業別組合の「社員組合」への徹底化ともいべきものであった。

こうした歴史的推移を経てきた異動にかんする労使協議は、現代ではどのように処理されているのであろうか。より詳細な実態については、第2編であつかうことにしよう。しかし、その前に、歴史的な検討において、欠くことのできないテーマがある。それは、労働者の高技能化への歩みであり、それを可能とした職場でのOJTシステムの転換である。

- 1) 日本労働協会〔1975〕、1-13頁。
- 2) 『C労働組合史 第1巻〕〔1969〕、72頁。
- 3) 同上、73頁。
- 4) 同上、73-74頁。
- 5) 総同盟の活動については、白井〔1962〕が参照されるべきである。
- 6) 『C労働組合史 第1巻〕143-49頁。
- 7) 同上、98-102、111-21頁。
- 8) C組合新聞、第53号、1955年11月2日。なお、組合新聞の名称は組合の歴史のなかで変更されているが、以下ではすべて同一の名称をもちいる。
- 9) 同上、第93号、1957年1月11日。
- 10) センセン同盟『全織同盟史 第4巻〕〔1967〕、181-93頁。

- 11) 労働省『資料労働運動史 昭和32年』710-13頁、『資料労働運動史 昭和33年』592-603頁。
- 12) ゼンセン同盟〔1967〕, 249, 250頁。
- 13) 以下の資料に依拠している。『C労働組合史 第2巻』〔1967〕, 70-95頁, C組合新聞, 第112号, 1957年8月11日, 第114号, 同年9月1日, 第115号, 同年9月11日, 第116号, 同年10月1日, 第122号, 同年12月1日, 第126号, 1958年1月11日, 第127号, 同年1月21日, 第128号, 同年2月1日, 第138号, 同年6月11日。
- 14) 同上, 第115号, 1957年9月11日。
- 15) 同上, 第112号, 1957年8月11日, および第115号, 同年9月11日。
- 16) 同上, 第126号, 1958年1月11日。
- 17) 同上, 第128号, 同年2月1日。つぎのような意見がみられた。「私はちょうど結婚しようとしたところだったのでちょうどよかった」(女性), 「共稼ぎの人は, 仕事の上から見ると余り役に立たない人が多い。お互に仕事に追われている面から見れば, やめてもらうのもやむを得まい。不明朗な空気も残したが, やむをえなかった措置だとおもっている。」(男性)

なお, ドイツでは解雇制限法で, 整理解雇は「福祉的観点」(soziale Gesichtspunkte)に基づいておこなわれなければならないとされており, だれを解雇するかというときに「福祉的選択」(soziale Auswahl)が問題とされる。基準として勤続年数, 年齢, 家族の扶養責任があげられるが, 「家族の扶養責任」の1つとして「共稼ぎ」か否かが, ドイツにおいて「公正な」基準の1つとして重視されてきた。だが, 現在では過度に重視することは望ましくないとされている。詳しくは, 藤内〔1996〕を参照。また, 久本〔1989〕も参照されたい。

- 18) 処遇制度の変遷は労使関係上の大きなテーマであり, C社でも労使の係争となるが, ここで扱う余裕はない。別の機会に検討したい。
- 19) 昭和31(1956)年から35年にかけて, 中央労働委員会がおこなった調整については, 争議調整制度研究会〔1966〕を参照せよ。また, 昭和20年代については, 労働争議調査会〔1956〕, および労働争議調査会〔1957〕を参照のこと。
- 20) C組合新聞, 第156号, 1958年12月21日, 第158号, 1959年1月11日, 第171号, 同年6月1日。
- 21) 『D組合20年史』〔1980〕, 283-99頁, とくに288, 289頁。
- 22) 同上, 229頁。なお, 昭和31(1956)年には繊維機械の製造工場の閉鎖問題も発生している。組合は再建策をだすが, 会社はこれを拒否。結局, 条件闘争に移行した。会社は転任による完全雇用は保障するとしたが, 結局130名のうち, 他の事業場への転任(転勤)は83名であり, 47名は「希望退職」している。
- 23) 現代の人事慣行からすれば, 管理職クラスは転籍, 組合員は出向というのが一般的である。本社採用従業員と事業場採用従業員との区分とは同一視できないが, 前者を出向, 後者を転籍とするこの方法は, 現在の感覚からすれば, 事業場採用従業員が非正規従業員に近い扱いを受けていたときえいいうるかもしれない。

- 24) 『D組合20年史』354頁。
- 25) C株式会社〔1977〕『C社50年史 1926—1976』, 270頁。
- 26) 『C労働組合史 第3巻』〔1980〕, 608頁。
- 27) C組合新聞, 第176号, 1959年8月11日。
- 28) 『C労働組合史 第2巻』177頁。
- 29) 同上, 182頁。

30) 同上, 189-93頁。すでにみたように, C社は第二次大戦直後から協調的な労使関係を維持してきたが, 現在の労使関係と同一であるということとはできないであろう。のちにみる出向問題のみならず, 解雇や月給者選考問題など労使関係上基本的な問題について必ずしも合意に達していなかったからである。たとえば, 会社は「予告解雇」を昭和38(1963)年の協約改定時に提案している。これにたいして, 組合は①精神または身体に障害があるというのは休職との関係で曖昧となる, ②勤務成績に関係する条文はいれない, ③技能, 能率不良の問題は適正配置がおこなわれており協約化は不用である, ④業務上の都合によるものは組合との協議でなければならぬとして, 会社案を拒否している。会社は, ①精神または身体障害, 老衰, 虚弱, 疾病と, ②技能, 能率不良の2つは原案を主張し, その他の理由は撤回した。結局, 次の内容で予告解雇は妥結をみた。「組合員が不具廃疾などのため業務にたえないと認めるときは解雇する。この場合は, 組合の意見を聞く。」

昭和59(1964年)の改定交渉でも会社は, ①「技能, 能率不良」を理由にすることを要求している。また, ②特命制度の実施, ③「事業場社員の異動は会社が指名する。この場合正当な理由がなければ拒めない。」④「出向中の組合員はスト不参加者とする」ことを求めた。それぞれについての組合の回答は次のようなものであった。①予告解雇改定の必要なし, ②復職の不安あり反対, ③もし事業場社員の異動を指名するならば, 本社員と同待遇の扱いを考えるべきである。とくに住宅について配慮すべし, ④反対。会社は①②を撤回し, ③については「事業場社員の異動は技能, 職歴, 経験, 生活条件を考慮して決める」として妥結。また, 事業場に運営委員会を設け, 住宅補助制度を設けた。このように会社は, 「終身雇用」に疑念を抱いており, 通常解雇の可能性を模索していたことがわかる。とはいえ, 高度経済成長期でもあり, 相互信頼の労使関係をいためてまで, 経営側もごり押しする必要はなかったし, またしなかったのである。同上, 686-93頁。

31) 本書第8章を参照。昭和39(1964)年に締結された「出向者の取り扱いに関する確認書」は『C労働組合史 第3巻』637-46頁。なお, 『組合史』には記述の矛盾があり, 初めて調印したのは昭和35(1960)年か39年か不明である。基本協定が35年に調印され, より詳細な協定の締結が39年なのであろう。出向応援手当の新設, 出向先の選択基準, 賃金保障, 成績保障などは第1次合繊不況期に整備されたと記されている。

なお, 出向協定に関するその後の変化として重要なのは, 分社化の結果として, 昭和45(1970)年, ほとんどすべてが出向者からなる会社への出向の扱いがその他の会社と区分されたことであろう。これらの会社の圧倒的な部分が出向者で構成されてい

るという実態を踏まえ、労働協約についてはC社の労働協約を全面的に遵守し、C社と何等変わらない労働条件を保障する一方、出向期間については期限を定めないとするものである。これは、組合にとってみれば同一労働条件が制度上確保されたことを意味し、容認しうるものであった。

- 32) 以下の記述は、同上、604-24頁、および『C労働組合史 第2巻』209-34頁による。
- 33) 『C労働組合史 第3巻』606頁によれば、「組合は、従来の個別人事異動（本社扱い社員の社報による異動）以外はすべて労使協議の対象であるという考え方から2名以上を同一目的で異動させる場合は労働組合の事前の合意が必要であると主張し、これに対し会社は、それでは会社の人事権の侵害であるという考え方であった。」この時点では、組合のスタンスはより明確になっていることがわかる。
- 34) 同上、607頁。また、この不況期に「一時休暇」が6ヵ月間にわたって全社で実施されている。労使交渉の結果、賃金は70%保障で期末給与は100%支給が条件であった。対応は各事業所で異なり、1ヵ月あたり2日を基準とするところもあれば、長期休暇をみとめる事業所もあった。たとえば、1ヵ月に2日休んだとして、労働日が仮に25日とすると、月例賃金は、 $(23/25) + (2/25) \times 0.7 = 0.976$ となる。これは、2.4%の収入減を意味する。ワークシェアリングそのものであった。これをめぐる全職同盟本部とC労組との対立は、全職の規制力の弱体化を示すものであった。このときは、昭和32（1957）年当時と異なり、企業内で一方的対応を決め、全職同盟への連絡はほとんどなされていない。
- 35) 『C労働組合史 第3巻』601頁。
- 36) 社史は、「この時期から当社の労使関係は、事前協議の精神を基本とし、密度の高い話し合いの場を築いてゆく第3期の時代に入った」と記している。C株式会社〔1977〕『C社50年史1926—1976』280頁。
- 37) 『C労働組合史 第2巻』226頁。
- 38) なお、昭和40（1965）年に始まった定年分科会では、翌41年に定年60歳制度が他社に先駆けて合意、実施されている。
- 39) C組合新聞、第500号、1966年5月9日。
- 40) 同上。
- 41) 同上、第530号、1966年12月19日。
- 42) 同上、第522号、1966年10月17日。
- 43) 同上、第530号、1966年12月19日。
- 44) 同上、第535号、1967年1月23日。
- 45) 同上、第703号、1970年8月24日。
- 46) 同上、第584号、1968年2月12日、第588号、1968年3月18日。
- 47) 『C社50年史1926—1976』504、207頁。前出の図3-1を参照。
- 48) C組合新聞、第728号、1971年3月15日。
- 49) 同上、号外、1971年8月9日、定期大会議案特集。
- 50) 序章で検討したように、異なる職層の労働者を別会社採用したり、あるいは積極的

に分社、子会社を設立することで、生産単位としては同一企業に属すが、職層の異なる労働者を別の会社の従業員とすることで管理していくという日本の企業で現在ごく一般的となっている雇用システムをこう名づけた。もし、企業が、職層の異なる労働者をそうしたものとして処遇することが当然であるとすれば、なにも社外工や派遣労働者を使用する必要はない。たとえ職層は異なっても、同じ会社の従業員である以上は「社員」として少なくとも制度上同等に扱えという、日本の労働者たちの思想が、そしてそれを体現した日本の企業別組合の活動が、企業にこうした雇用システムを採用させたのではないだろうか。

- 51) 『C労働組合史 第3巻』648-50頁。
- 52) 工場新設については、『C労働組合史 第3巻』668-90頁による。
- 53) C組合新聞、第639号、1969年4月7日。
- 54) 同上、号外、1971年8月9日、定期大会議案特集。
- 55) 『C労働組合史 第3巻』625頁。
- 56) この間の事情については、同上、624-32頁。C組合新聞、第754号、1971年10月15日、第755号、1971年11月1日、第757号、1971年11月15日。
- 57) 同上、690-710頁。
- 58) 同上、656-63頁。なお、化繊産業の多角化戦略と労使関係については、仁田〔1990〕をみよ。
- 59) 同上、711-25頁。
- 60) 同上、713頁。
- 61) 『D組合20年史』346-49頁。
- 62) 同上、394-401頁。
- 63) 『D組合30年史』〔1980〕、19-32頁。
- 64) なお、つぎに「3. 条件」の項がつづくが、これは金銭や社宅問題であるので省略する。
- 65) 同上、129-33頁。
- 66) 同上、132頁。
- 67) 同上、226-34頁。
- 68) 同業他社の状況についてみると、Z社では出向協定（事業所扱い社員）が労使で結ばれるのは昭和47（1972）年のことであって、D社とはほぼ同時である。Z社では関係会社へ出向自体が少なく、いる場合には「処遇はZ社と派遣先の有利な方を適用する」といった内容であったために表面化しなかったのである。しかし、1970年代にはいと出向者が増え始めた。昭和45（1970）年度派遣者219人、47（72）年度423人であった。いずれも6月末の現人員数（『Z組合史第4巻』〔1986〕、378頁以下）。Y社の場合も「出向基本協定」は昭和47（1972）年にむすばれている。昭和50（75）年の細部協定によれば、出向の期限は定年までとなっており、原則として定年後は出向先会社へ転職させることになっている（『Y労働組合史1』〔1977〕、920、1040頁）。
- 69) 『D組合30年史』356-77頁。

- 70) 同上, 377-83頁。
- 71) こうした基準は昭和20年代の企業整備期に多くみられたものであり, この時期ではむしろ少ないといえるだろう。
- 72) 同上, 404-8頁。
- 73) 同上, 407-8頁。