

# 經濟論叢

第159卷 第1・2号

---

松下電器「協栄会」の歴史と現在……………	下谷政弘	1
異動をめぐる労使協議の変遷(2)……………	久本憲夫	20
ポスト冷戦と世界経済の融合化……………	有賀敏之	40
「ブリティッシュ亜麻会社」の事業展開(1)…	林妙音	57
Markov Switching Model を用いた 日米の景気循環分析……………	中川満	71
松下電器の流通政策における 専売制と現金取引の意義……………	日高謙一	87
戦時期「鐘紡グループ」と鐘淵実業の設立…	鄭安基	107

經濟論叢 第157卷・第158卷 総目録

---

平成9年1・2月

京都大學經濟學會

## 異動をめぐる労使協議の変遷(2)

——化繊産業の事例——

久 本 憲 夫

### III 高度経済成長期の(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労働のフレキシビリティ化が進行した時代でもあった。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おもわれる。

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勤を相次いで行なった。設備の高度化、装置産業化のいっそうの進展、従業員数の減少、従業員に占める女性比率の大幅な低下、従業員数の減少がおこる。その意味では、我が国の産業構造の転換が他産業よりも特徴的な形でおきた産業であった。以下では、東レ、三菱レイヨンを中心として、異動をめぐる労使協議を跡付けることによって、企業内労使関係の成熟過程を確認したい。

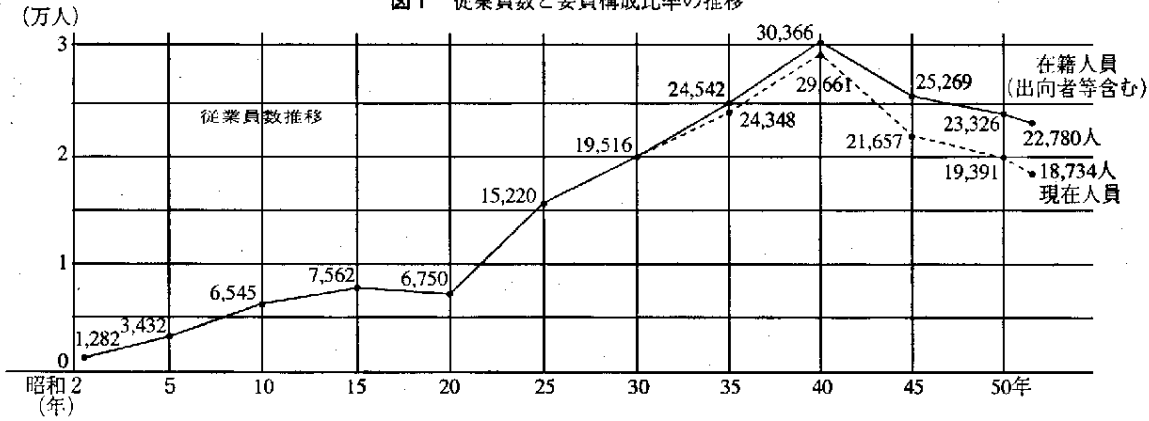
#### 1 東レの事例

##### (1) 1960年代の変化

図1と表5は東レの従業員数と要員数の推移である<sup>28)</sup>。昭和20年代、30年代

28) 東レ株式会社(1977)『東レ50年史 1926-1976』270ページ。

図1 従業員数と要員構成比率の推移



- (大15) 滋賀
- (昭2) 愛媛
  - (昭15) 瀬田
  - (昭16) 愛知
  - (昭16) 釜津
  - (昭18) 山科
  - (昭26) 名古屋
  - (昭33) 三島
  - (昭35) 岡崎
  - (昭37) 基礎研
  - (昭44) 川崎
  - (昭45) 工業
  - (昭45) 土浦
  - (昭45) 岐阜
  - (昭49) 石川

表5

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 46	61 39	62 38	58 42	60 40	68 32	72 28	78 22
平均	年齢 (歳)	男女			26.9 20.2	27.2 21.2	28.4 20.9	29.1 20.1	32.9 20.8	36.7 21.9	37.2 22.3
	勤続 (年)	男女			2.4 2.2	6.3 4.2	8.0 4.2	9.5 3.9	12.7 3.4	16.5 3.9	17.2 4.7

出典: 『東レ50年史1926-1976』270ページ。

を通じて一貫して増加してきた従業員数は、昭和40年(1965年)をピークとして減少に転じる。この図表には記していないが、第一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、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表5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<sup>29)</sup>、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。1961年から62年にかけて、東レは十数回の生産部門の転勤申し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、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<sup>30)</sup>(1959年時点)。「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(課間異勤のこと……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

29) 【東レ労働組合史 第3巻】608ページ。

30) 【東レ組合新聞】第176号(1959年8月11日)。

になるし、また何千人の事業場であっても一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、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、現在の東レ労使による「大量」の定義つまり「同一時点に複数の異動」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し入れが載っている。

「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6)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かわりつつあった。」<sup>31)</sup>こうした状況のなかで、東レは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決定し、1961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、具体的な検討をはじめた。1961年12月27日に、会社は「第一工場のレーヨン生産をやめて、ナイロン糸の増設を行なうため男子は撤去作業に、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よう限り許可休日を与える」と提案してきた。組合は、上部団体たる全織同盟の承認を受けるとともに、会社に対して臨時中央委員会でこの申し入れ

31) 『東レ労働組合史 第2巻』177ページ。

表6 岡崎工場転属計画表 (12.5トン)

		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	106
	計	18	81	270	369

出典：『東レ組合新聞』第176号 (1959年8月11日)

をうけることを決定した。滋賀事業場では第一工場の具体的な取束計画がすすめられた。このとき組合が会社に要望した点はずぎのとおりである。

- 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いししない。

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。この第一工場収束の結果、所属部局の変更（「転籍」という言葉を使っている）や転勤で約800人の組合員が異動している。

第一工場の収束にともなって、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、多くの要員が必要であった。そこで、会社は1962年末まで10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1500人にもおよんだ<sup>32)</sup>。その後、第二工場、第三工場も1962年から63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<sup>33)</sup>。

32) 「東レ労働組合史 第2巻」182ページ。

33) 同上、189-193ページ。すでにみたように、東レ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で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1963年の協約改定時に提案している。これに対して、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ない。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、能率不良のふたつは原案を主張し、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見た。「組合員が不具廃疾などのため業務にたえないと認めたときは解雇する。この場合は、組合の意見を聞く。」

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待命制度の実施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つぎ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、住宅補助金制度を設けた。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、相互信頼的労使関係をいたためまで、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、686-693ページ。

## (2) 第一次合繊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、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中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、③出向条件を協約にすることを申し入れた。これに対して、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東レ労使で決める、③出向先でストがあったときは原則として東レに引き取り、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(1960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<sup>34)</sup>。

第一次合繊不況は、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<sup>35)</sup>。ナイロンとポリエステル供給過剰による不振は、両製品を主力としていた東レには深刻であったし、他社に対する圧倒的優位性がゆらいだ事件であった。まず、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、会社から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が提案された。組合はこれに喜んで応じ、こ

34) 1964年に締結された「出向者の取り扱いに関する確認書」は『東レ労働組合史 第3巻』637-646ページ。なお、組合史には記述の矛盾があり、はじめて調印したのは1960年か1964年か不明である。基本協定が1960年に調印され、より詳細な協定の締結が1964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、成績保障などは第一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、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東レの労働協約を全面的に遵守し、東レ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。

35) 以下の記述は、同上604-624ページ、および『東レ労働組合史 第2巻』209-234ページによる。



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とりあげられた。対処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、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自ずと意味が異なる。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出向者の人選に当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。そして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だったのである<sup>36)</sup>。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。そして、組合史が語るように、「大量」の定義問題の解決は労使の相互信頼にもとづく真の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2482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、そのほとんどは縦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。したがって、職种的に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も低下するから、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ざ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

36) 【東レ労働組合史 第3巻】606ページによれば、「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。

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……引用者）、社外応援も出向も日常的となっているが、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ものであった。」<sup>37)</sup>また、この不況期には「一時休暇」が6カ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っており、1カ月あたり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ヶ月に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。これをめぐる全織同盟本部と東レ労組との対立は、全織の規制力の弱体化を示すものであった。このときは、1957年当時と異なり、企業内で一方的対応を決め、全織同盟への連絡はほとんどなされていない。

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。」<sup>38)</sup>

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。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、東レ製品愛用などであった。とくに要員問題は要員の質と量

37) 【東レ労働組合史 第3巻】607ページ。

38) 同上、601ページ。

について労使で望ましいあり方を話し合おうとするもので、昭和20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もと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、1965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<sup>39)</sup>。

『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いた。」<sup>40)</sup> 1965年に7回ひら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出ないので、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ので、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、一面では事前協議制の深化であるが<sup>41)</sup>、他面では要員管理の厳密化が、昭和40年不況とともに始まったことを示している。

### (3) 要員管理の重大化

要員分科会の設置からわかるように、要員の厳格化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。きっかけは、先にみた第一次合議不況

39) 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。『東レ50年史1926-1976』280ページ。

40) 『東レ労働組合史 第2巻』226ページ。

41) なお、1965年にはじまった定年分科会では、翌66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。

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ってくる。この不況は短期のうちに終了したが、その後の労働時間短縮や交代制勤務問題にあたって、要員というテーマは重要なポイントとなる。さらにあいつぐ設備増強や新工場建設のときにも、常に重視されることとなる。

この時期、要員管理が重視される理由はいくつかあるだろう、まず、国際競争力の維持・強化の観点からして、少数精鋭化を企業が従業員にもとめようになってきたことがある。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。また経験をつんだ熟練労働者の不足も一因であったようにおもわれる。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や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、新卒者で補うというしくみを使うほかはなかったであろう。

さて、1965年会社はまず、アーサーヤング社からマネジメントサービスをうけるためにコンサルタントを招いて、改善すべき点の指摘をうけた。その勧告にもとづいて「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行ない、業務の改善をすすめることであった。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<sup>42)</sup>。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で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。」<sup>43)</sup>

42) 『東レ組合新聞』第500号(1966年5月9日)。

43) 同上。

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、一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<sup>44)</sup>。「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うて、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、要員管理に関する労使協議は、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<sup>45)</sup>。それはいわば、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<sup>46)</sup>。

まず、「作業の時間外処理」が提案された。これは、時刻に制約のないような特定作業を取り出し、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

44) 『東レ組合新聞』第530号（1966年12月19日）。

45) 同上、第522号（1966年10月17日）。

46) 同上、第530号（1966年12月19日）。

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」の三つを測定するが、それだけで決めるのではなく、それと「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ている。」したがって、「作業量および人の数は固定的なものでなく、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。

こうした要員管理のときに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<sup>47)</sup>。「▽全般について。このシステムを実施する際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

47) 【東レ組合新聞】第535号（1967年1月23日）。

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、高能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対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<sup>48)</sup>。「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はじまった1967年以後、とくに1968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。好況の中で、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<sup>49)</sup>。東レの利益は1965年上期の14億円をボトムとして急増し、1966年上期には31億円、1967年上期には61億円、68年上期で72億円、69年上期86億円、70年上期87億円にまで及んだ。売り上げも、65年上期の889億円から70年上期の1583億円となった。だが、労使とも要員管理厳格化の方向に変化はなかった。人員はこの5年間に大幅に減少している。1965年の29661人は、1970年には、21657人になったのである。実に8千人の減少である。確かに、東レ・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<sup>50)</sup>。組合は1970年の定期

48) 『東レ組合新聞』第703号(1970年8月24日)。

49) 同上、第584号(1968年2月12日)、第588号(1968年3月18日)。

50) 東レ株式会社(1977)『東レ50年史 1926-1976』、504ページ、207ページ。前出の図1も参照のこと。

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。

組合は要員総点検運動のアンケート結果をもとに、要員分科会で、会社に対して要望を出している。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<sup>51)</sup>。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、1970年末に会社が提案したものである。労使は組合役員、職制・労務による要員異動対策分科会を設置して、この問題にとりくんだ。組合員の不満を汲みとりながら、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ぬ様な問題も見受けられたことを遺憾ながら申し添える。」

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もとづく、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<sup>52)</sup>。「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

51) 【東レ組合新聞】第728号（1971年3月15日）。

52) 同上、号外、「定期大会議案特集」（1971年8月9日）。



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……東レ・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、分社化にともな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。東レ・エンジニアリング（以下では、TEKと略記）は、前身を東洋工事株式会社といい、1960年に設立された。当初は、東レ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。62年、資本金を1億円に増資するとともに、東レ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、社名も東レ・エンジニアリング株式会社と変更した。しかし、1965年不況とともに、東レの設備投資が急減してしまった。TEKならびに東レ工務部の双方で、余剰人員が発生したわけである。そこで、東レ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、東レ・工務部からTEKへの大量出向の提案が、1966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かなりの部分をTEK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東レ・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東レ・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、本件の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. 管轄関係については、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、東レ・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. 管轄関係

- 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（工事部が移行する形をとる）
- 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

この申し入れにたいして、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、これまでの東レ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

東洋レーヨン株式会社と東洋レーヨン労働組合とは、工務新体制にともなうトーレ・エンジニアリング（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」どおり行う。
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りたくない意向)
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

東洋レーヨン株式会社

勤労部長 堀 江

東洋レーヨン労働組合

書記長 荃 田 重 喜

雇用調整とは異なり、どうしても出向しなければならぬ根拠の希薄なこの事例は、「会社別雇用管理」<sup>53)</sup>がいかに行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、身分証明書やバッジから作業服にいたるまで、「東レの社員としての印」は、一応確保されたものの、「社員性」の一定の希薄化に対する抵抗は強かったことが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おもわれる。この取り扱い書にもとづき、6ヶ月間の試行を経て、1966年10月16日づけで約2,000人の工務関係者がTEKに出向していった。

さて、その出向制度見直しが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（TEK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東レの労働協約を全面的に遵守し、東レ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。第一次オイルショック期に執筆された『東レ労働組合史 第三巻』の分析によれば、当時の客観状況が大きかった<sup>54)</sup>。企業としては、「①高度経済成長の絶頂期にあり、東レ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、

53) 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。なお、本稿のテーマに直接関係するものとして、こうした企業別組合を「企業主義的組合主義」と呼び、高度成長期における労使協定制の定着を論じた上田論文がある。ぜひ参照されたい。上田修（1994）「労使協定制の定着と組合機能」（間宏編著『高度経済成長下の生活世界』、文眞堂）所収。

54) 『東レ労働組合史 第三巻』648-650ページ。

経営の基本は東レ本体の企業拡大であり、関係会社はあくまでも東レ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、東レからの出向者に対する労働条件の維持、保障は東レ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東レ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東レ在籍で出向する限りにおいては東レ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、70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、第一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。

〔未完〕