Title	アメリカ自動車産業における労使関係の事例 : I
Sub Title	A case of industrial relations system in the American automobile industry : I
Author	二瓶, 恭光
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1972
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.65, No.4 (1972. 4) ,p.261(59)- 268(66)
JaLC DOI	10.14991/001.19720401-0059
Abstract	
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19720401-0059

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

[26] Webb (Hicks), U.K.; Taxation and Production, The Wicksell Analysis, *Review of Economic Studies*, Vol. 2, No. 1, October, 1934

[27] Lindahl, E.: Die Gerechtigkeit der Besteuerung, 1919

(経済学部助教授)

研究ノート

アメリカ自動車産業における労使関係の事例— I —

二瓶 恭 光

本稿は、「技術と労使関係：事業所レベルにおける国際比較研究」⁽¹⁾として行なわれた実態調査から得られた資料のうち、アメリカ自動車産業に関する事例研究の現時点での結果の一部をまとめたものである。この実態調査は、事業所レベルにおける労使関係について、その基本的な性格と内容を明らかにすることを目的として設計された。調査はまず、あらかじめ選択された事項について、その内容の理解に必要な情報を得るための面接によってすすめられた。この場合、必要と可能性に応じて、さまざまな種類の印刷物・統計資料も集められた。ここで得られた知識を前提として、つぎに問題点の発見と、その問題点に関する企業の考え方や解決への努力の方向、および労働者の対応のあり方から、観察の対象となっている労使関係のよって立つ価値観、それと具体的諸制度を結びつける手続き、およびこれらの変化の可能性と方向性を見出すための調査と分析が行なわれた。

1. 対象事業所の概要

調査対象の事業所は、アメリカ自動車業界でビッグ・スリーと呼ばれるジェネラル・モーターズ社、フォード社、クライスラー社の一つに属する、乗用車の組立て工場である。その所在地は、イリノイ州シカゴ市の西北西約150キロのR市という中規模程度の工業市の郊外にある。この工場は住宅地から離れた農場の中にあり、交通手段としては、従業員各自の自家用車のみによっている。

当工場の生産工程は、一本の最終組立てラインを中心に構成されている。この生産工程では、二車種の乗用車が生産されているが、プロダクト・ミックスの数は

は約130である。最終組立てラインの作業ステーションの数は91であるが、組立てライン全体では、その数は178である。

当工場で働く従業員の総数は約5,200名であるが、この中で時間給によって雇用されている、いわゆるブルー・カラーの数は3,367名⁽²⁾である。直接生産工程の作業員は、2交代制で勤務しており、1人の週労働時間は40時間である。以下、本稿では、考察の対象をこのブルー・カラー層のみに限定することとする。

2. 労使関係のルールと実態

a. 労働市場

ブルー・カラー従業員の採用源としては、工場から40マイル(約65キロ)以内を第一の地域労働市場と見なしているが、需給関係がひっ迫している場合には、採用活動はサウス・ダコタ、アイオワ、インディアナ、ミネソタ、ウィスコンシン等の中西部諸州で比較的工業の少ない地域全体にまで広がられる。しかし遠隔地より採用に応じてきた人に対しては、会社が住居その他の世話をしなければならず、労働市場を広域に拡げた場合の問題として、“採用は比較的容易だが、定着させるのは困難である”ことが指摘される。

第二の、そしてより重要な採用源は、当工場の持つ“レイバー・プール”である。これは、具体的には約1,500名の名簿であるが、この1,500名は、かつて当工場に働いていた者(全体の約3分の1)か、雇用される意志をもって当工場と接触したことのある者である。勿論、このプールは、いわば会社が一方的に作ったものであり、この人達が常に会社からの呼び出しに待機している訳ではない。以前は当工場に雇われたいと思ったが、現在は

注(1) 二瓶恭光「技術と工業化の論理」(日本労働協会雑誌, 1971年1月)

(2) ここでブルー・カラーとは、時間給で雇われている従業員のことを意味する。

そうではないという者も、少なからず含まれているであろう。しかし会社は、このプールに属する人達は、一般労働市場の場合よりは必要に応じる可能性が強い集団として、常にその名簿の改訂に努めているのである。

一般労働市場への呼びかけは、主として新聞とラジオ(いずれも地域的なもの)を通じて行なわれるが、レイバー・プールに対しては、直接電話をかけたか電報をうつという方法がとられる。(電話・電報による方法は、レイ・オフ終了後のコール・バックの際にもとられるが、これについては後述する。)

なお新規雇用の必要に際して、公共の職業紹介所は、ごくまれにしか利用されない。これは、紹介所に依頼しても、必要人員が得られることはめったに無いという、過去の実績によるものである。

当工場の労働市場に関してもっとも重要なことは、レイバー・プールの存在である。これはアメリカにおける雇用慣行としてのレイオフ制度、労働市場全体の本来の性格として移動率が高いこと、および自動車産業の特徴として、定期的なモデル・チェンジの時には全工場を閉鎖し、最少必要限以外の従業員は一時的に解雇されるが、工場が稼働を再開しても、解雇された者が全員戻ってくることは期待できないという事実に対応するものとして、理解される。

当工場——というよりアメリカの——労働市場に関する第二の注意すべき点は、女子労働者が男子労働者とまったく同列に扱われているという点である。少くともこれは、現場作業における仕事の割り振り、シフトの組み入れ等について、事実である。この事実に対する説明としては、労働市場形成の歴史的過程からもたらされた社会的・法制的環境、および女子労働者の主体的条件などが考慮されなければならないであろう。

b. 採用・職場配置の手続き

ブルー・カラー従業員の採用手続きについて、そのもっとも標準的な例として、レイバー・プールからの採用について見ると、先ず電話または電報の呼び出しで採用係へ来る時、必要な書類を持参することを指示される。ここで必要な書類とは、社会保障カード、出

注(3) 一度でも労働によって所得を得た場合、その者には固有の社会保障番号が与えられる。その番号は一生変ることではない。

(4) これは本人が本人であることを証明する手段であり、日本の戸籍抄本にあたる機能を果たすものである。

(5) このオリエンテーションの内容は、企業が全社的に定めたものではなく当工場が独自に定めたものである。ここで配布される従業員ハンドブックも、当工場が作成したものである。当企業他工場では、このオリエンテーションをまったくやらないところもある。なおこのオリエンテーションに組合は参加しないが、組合に関する情報は与えられる。

なく廃止され、これに代って採用後に行なわれる新しいテストが開発された。)これは、一方では労働市場における需給関係の状態によるものであるが、他方ではライン作業の内容が極度に細分化され、標準化されていることから、作業員個人の知的能力を必要としないという判断によるものである。

さらにまた、この事實は、オリエンテーションの内容とも併せて、当企業における雇用概念の基本的性格を端的にあらわしているように思われる。すなわち、企業が人を雇う場合、それは日本の意味での企業従業員を雇うという側面よりも、ある特定の作業を行う作業員を雇うという側面に重点が置かれていることである。この点については、後に詳述することとするが、この性格を前提とした上で、極度に単純化され、機能化された採用手続きと配属の決定方法が理解されるように思われる。そしてまた、以下に述べる労使関係の様々のルールや慣行においても、一貫して観察される性格であると考えられる。

c. 教育訓練

当工場のブルー・カラー従業員に対する教育訓練プログラムは二種類である。まず第一にあげられるのは、「一般教育・開発プログラム」(General Education and Development program, 省略してGEDプログラム)である。このプログラムは、そもそも政府が、高校中退者を対象として第二次大戦中に始めたものであり、現在でも、各州で行われている。これを当工場の労務担当者が、ライン作業者の教育プログラムとして適用したのである。したがってこれは、全企業的なプログラムではなく、当工場に独自のものである。

GEDプログラムは希望者のみを対象とし、受講者は毎週一回、二時間の授業を12週間受講する。講師は当工場のスタッフ(3名)が担当する。1966~7年の1年間に、100名以上がこのプログラムを卒業したが、これを卒業したことは、将来、昇進の機会があった場合、有利な条件として考慮される。

GEDプログラムが当工場のみ、いわばローカルなものであるのに対し、次にあげる徒弟訓練プログラム(apprenticeship program)は全社的なものである。このプログラムが適用される職種・訓練の内容および時間・訓練を授ける場合の条件・および徒弟契約の様式は、全米自動車労組(UAW)と当社との労働協約の中

注(6) この卒業者のうち、90パーセントは現在も当社に働いている。

で、具体的に定められている。当社で徒弟訓練が適用される基本職種は16職種であるが、たとえばその中の工具工について見ると、その訓練内容はシェイパー・600時間、プレイナー・240時間、旋盤・1,000時間、フライス盤・1,000時間、砥ぎ・625時間、仕事台作業・2,825時間、中ぐり盤および射出ドリルプレス・250時間、特殊ギアまたは焼入れ(選択)・788時間、その他の関連訓練・672時間の総計8,000時間となっている。そして徒弟訓練を行う場合、一定の資格をそなえた journeymen がそろっていることが必要とされる。徒弟契約書は企業代表者・労働組合代表者および当人が署名するが、これは法的拘束力のある契約書ではない。労働協約では以上の基本職種とは別に、当社における熟練職種のうち、33職種を徒弟訓練の対象となし得る(apprenticeable)ものと定め、さらに123職種をこれらの関連職種として規定している。そしてこれらの職種において journeyman となるために、合計4,000時間の訓練が必要であるとされている。

徒弟に欠員があり、新たに募集する場合の手続きとしては、まずどの職種に欠員があるかについて公示する。応募者は応募用紙に記入したあと、5分間の予備テスト(企業が定めたもの)を受ける。この予備テストに合格した者が、徒弟総合テストを受けるのであるが、このテストでは数学・客観的具象化の能力および読力が比重を占めている。応募資格は高校またはGED卒業となっており、このほかに過去の経歴を証明する書類、推薦状、除隊通知と兵役記録などが必要である。これらの書類は試験の結果とあわせ、本社に送られ、そこで最終的な採否の決定がなされる。

以上の教育訓練の内容についてまず指摘されなければならないことは、ごく一部の職種を除いては、実質的には何の教育訓練も行なわれないということである。この事実の意味するところについては、すでに前項で述べたので繰り返すことはしない。ただ、ごく最近の傾向として、ブルー・カラー従業員の高い移動性向に対処するための一手段として、教育訓練の持つ意味を従来とは違った角度から見直すべきであるという意見が、第一線の労務担当者の間に出てきたことは重要である。これは、たとえばGEDプログラムの卒業者の企業定着率が、そうでない者に比べ極度に高いという経験にもよるが、日本の企業の実例についての知識から出た考え方でもある。

勿論、このような意見は、企業の上層部ではまったくの少数意見であり、たとえば一般のライン従業員に対する組織的な導入教育訓練などは、時間と費用の無駄であるという考え方は、依然として支配的である。

他方、熟練職種に対してはきわめて整備された徒弟制度があり、しかもそれが、労働組合との協約の中で規定されているということも、色々な意味を持つものである。一つには、このような制度により当該職種の技能水準を維持することが必要であるとの判断があるであろうが、歴史的に見た場合、むしろこれ等熟練職種に従事する労働者が、自己の労働市場を守るという意味で、労働協約の中に客観化したという意味合いの方が強いように考えられる。この点の論議をさらにすすめていけば、UAW 内における熟練労働者の集団とそれ以外の集団との利害の不一致の問題にまで論及することとなるが、ここでは、このような制度において問題とされる熟練という概念の内容および意味について、次項で述べることにする。

d. 熟練の概念と機能的意義

熟練の概念は、熟練そのものが機能的な内容のものであるが故に、機能的な意味を持つものでなければならない。この前提に立って、熟練は労使関係・雇用管理・インダストリアル・エンジニアリングの三つの立場から規定され得る。現在存在する個々の職種または作業の熟練の水準を、インダストリアル・エンジニアリングの立場から客観的に規定することは、技術的に可能であろう。しかしそれは、同時に歴史的に形成されてきたものであり、実際上はこの面の方が、より重要な意味を持っていると云える。

熟練の決定要因は、知識・器用さ・物理的および知的な仕事の速度の三つであるが、より熟練度の高い職種につくためには、それだけより長い時間がかかるということは、これ等の決定要因が訓練と経験の組み合わせによって、必要程度にまで習得されることを意味する。これを別の角度から表現すれば、熟練とは、ある特定の仕事を如何にするかという知識と経験を獲得するための潜在的な能力の、最終的な結果である、ということが出来る。

より具体的にいえば、熟練職種とは労働協約の中で8,000時間の徒弟訓練プログラムを受けることを必要とされている職種であり、これに比較して半熟練職種とは、一般に40時間以上の訓練によって習得し、十分に仕事を行うことができる職種であり、未熟練職種は

ごくわずかな説明で為し得るような職種である。これを仕事の内容の相違によって表現すれば、熟練職種とは、経験(または知識)によって下し得るような判断を必要とするもので、仕事の内容は一定化しておらず、したがって仕事の手順および使用する工具は自分の選択で定めなければならない。半熟練職種においても、作業者自身の判断力が必要とされるが、熟練職種における場合とは差がある。したがってこの両者の相違は、仕事を遂行する上で必要とされる判断能力の差、したがって仕事そのものの困難度の差ということができる。これと比べ、未熟練職種の場合は、仕事の内容が単純で、同一作業の反覆である。

以上の事実にもとづいて、当工場能力開発課(Personnel Development Office)では、熟練とは徒弟訓練の対象となる職種(apprenticeable job)と規定している。しかし実際には、徒弟訓練の対象とならない熟練職種もある。どの職種がこれに相当するかは、職長または職長見習いがある職種を熟練職種として扱う必要性、またはその職種に従事する作業員の教育水準から判断する。熟練職種に他のレベルの者が、その職種に従事する資格を有する者を押しつけて入ってくることは決してないが、その資格を有する者が不足している場合、一時的に昇格されることはあり得る。一般的にいて、熟練概念を先任権(seniority)と切り離して考えることは、機能的には不可能に近いといえる。(先任権については、後に触れる。)

e. 昇進

当工場のブルー・カラー従業員にとって、昇進とは職長(foreman)になることを意味する。当企業の方針として、職長になるためには実際の作業経験を持つことが必要条件であるとしており、逆の表現をすれば、現在すでに一般作業員として働いている者にとって、職長の地位は可能な昇進のルートとして確保されているといえる。

ある一般作業員が職長となるには、次のような手続きによる。まず、職長が自分の下に適当な人物を認めた場合、そのことを自分の上司に報告する。この報告は能力開発課に送られて来るが、ここでは職長のポジションにあきがあるかどうかの情報がわかっている。候補者は能力開発課で当社が開発した「管理者総合テスト」を受ける。このテストの採点は1, 2, 3の三段階によって行われるが、このテストを通過するためには、少くとも2の成績を取らねばならない。次いで能

力開発課は、候補者に関する様々な記録を検討する。ここでは、彼の出勤表や職長の記録から個人的な経済状態——現在の信用購買報告から過去に破産したりしたことがあったかなど——までが問題とされる。

次いで能力開発課のスタッフによる予備面接が行なわれる。この面接は、時間は20~30分間であるが、ここで特に問題とされるのは、何故彼は管理者になりたいと思っているのか、および彼は自分が管理者としての責任に耐えることができ、その任務を遂行することができるかと思っているかどうか、ということである。この面接を通じて一般的にいえることは、当工場に長期間勤務している者は、それだけ管理者が直視しなければならない問題について良く知っており、自分が管理者にはなりたくないという傾向が強いということである。しかし管理者テストを受けることはステイタス・シンボルとしての意味があり、したがって管理者となる意志はなくてもテストは受けるという場合が多く、会社側が職長となる意志を持つよう説得しなければならない例も、決してまれではない。

さらにこの面接では、無差別に取り上げられた特異な行為の事例を示し、被面接者の反応を見るということも行なわれる。そしてここで敏感な反応を示さない者、または自ら管理者になりたいと思っていながら、その理由について強い意志と意見を持っていない者は、この段階で除外される。しかし経験的には、この段階ではおられる者は、ごく少数である。ここに送られてくる候補者は職長によって推薦された者であり、その職長は管理者がどのような人物でなければならないかを、すでに良く知っているからである。

この予備面接を通過した者は、次に「職長選衡委員会」に送られる。当工場におけるこの委員会は人事部長(Personnel Manager)、製造部長(Production Manager)、生産管理部長(Production Control Manager)、品質管理部長(Quality Control Manager)の4者で構成されており、候補者はこの4者と各々個別に、5~10分程度の面接を受ける。この面接の結果は各自が一定の書式に記入することとなっているが、そこでは、(1)人格的成熟度、(2)管理責任に対する理解、(3)積極性、(4)一般的態度、(5)潜在的指導能力、(6)決断性、(7)外見、(8)緊張下における作業能力、(9)判断力、(10)向上心、(11)教育訓練、(12)作業実績の12項目について、平均以下・平均・平均以上、特に優秀の4段階に分けて採点した上で、総合的な評価と面接者の判を示すようになっている。そして各自の面接が終了したあとで4者は集まり、各々の記録

を比較検討した上で、投票によって最終的な判断を下す。この場合、過去の経験では4者の意見が一致しないことは、殆んどない。

選衡委員会で即時登用が決まった候補者は、ふたたび能力開発課に送られ、ここで具体的な仕事の申し出がなされ、これに付随した条件——給与その他の附加給付など——が説明される。新たに職長となった場合、通常は1ヶ月、最長で6ヶ月間は格付けなしの一般給与ステイタス(general salaried status)におかれ、それから管理者4号給に格付けされる。この格付けが与えられてからさらに6ヶ月後、ふたたびかなりの昇給が行なわれる。それ以降は本人の実績の問題となるのであるが、この実績の判定は、直接の上司である総職長(general foreman)が、非公式な方法で行う。

これまでの当工場の経験では、職長となった直後はきわめて仕事に熱心であるが、その熱心さが6ヶ月間持続されることは少ないとされている。したがって4号格付者の間の移動率はかなり高く、過去3年間で全職長の約50パーセントが移動している。そして職長の職務に耐えられなかった者は、ふたたび時間給の一般作業員となる。

以上の一般作業員の昇進の手續きと実態について注目すべきことは、日本の事例と比較して職長選衡の手續きがきわめて複雑であり、かつその内容が多角的であるということである。これはそれ自体として見れば、出来るだけ広い範囲から潜在的な能力を持つ者を見付け出し、これを出来るだけ客観的に判断・評価しようとする態度の結果であるといえることが出来る。このことは、採用時における手續きの簡単さと比較した場合、いかに能力の発見に努力が払われているかということの一面として、考察され得る。さらにまた、ライン管理業務の第一線を担う者として、職長の役割を当企業がいかに重要視しているかということを示すものでもあろう。

しかしこれを違った角度から見れば、当事例の日常のライン管理の性格との関連において、理解されるであろう。すなわち、当工場は本社から一定の生産目標と予算を与えられて稼働しているのであるが、日常のライン管理において、この目標の達成にもっとも重点が置かれ、全工場のすべての機能がこれに従属している。このことは、それ自体としては当然のことであるが、その結果の一つとして一般の従業員管理にほとんど注意が払われていないという事実は、重要である。このことは、たとえば前述の教育訓練に対する企業の

態度などにも表われているが、当工場での日常業務において職長が部下の作業員に指示を与える場合、名前を呼ばずに「お前」と呼ぶというような状況のもとでは、それ以上の上級管理者が一般作業員について注意を払うことは、とうてい不可能でもあるし、またそうすべきだという意志もない。したがってその中から職長の候補者が選ばれた場合、その能力の判定には、前述のような複雑な手続きが必要となると考えられるのである。

次に指摘されるべきことは、昇進に関する一般従業員の態度についてである。職長の候補者として自己の能力が認められることが社会的な地位の象徴として受け取られるということは、能力社会においては当然のことであろうが、それと実際に職長となり、その責任と義務のもとで様々な問題と取り組むことのわずらわしさに耐えていくということは、別の問題として受け取られている。この態度は、決して向上心とか野心が一般的に欠如していることを意味するものではなく、むしろ伝統的な個人主義の価値観との関連で考察されなければならないであろう。

f. 賃金

自動車産業におけるブルー・カラー従業員の賃率——時間当り賃金——が、基本的には企業と労働組合との間の交渉で決定されることは、良く知られた事実である。当工場の従業員でこの賃率表の対象となる者は、全部で91職種(熟練職種を除く)に区分され、その各々について時間当りの賃金額が決められている。この賃金額は、一つの職種について見れば、三段階に区分されている。

今、ある者が一つの職種、たとえば Checker という職種に配置された場合、彼はまず、Starting rate として時間当り3ドル15セントの賃金をもらう。そして3ヶ月後、その賃率は Working rate の3ドル20セントにあがる。そして7ヶ月後になって、彼ははじめてこの職種の Full rate である3ドル25セントがもらえるようになる。この Starting rate と Full rate の差は、どの職種についても10セントであり、Working rate はその中間の額となっている。

組立ライン作業の代表的職種である組立工について見ると、それは Assembler-Major, Assembler-Minor, Assembler-Trim の三職種に分類されている。この中でもっとも賃率の低いのは Assembler-Trim の3ドル25セントで、次いで Assembler-Minor の3ドル31セント、最高が Assembler-Major の3ドル36セントとなっ

ている。またこの賃率表でもっとも低い職種は、Janitor (Factory, Office) と Laborer の3ドル14セントであり、もっとも高いのは、Metal Repair-Painted Body の3ドル84セントである。

より賃率の低い仕事からより賃率の高い仕事への「昇進」——これはよりの熟練度の低い職種からより熟練度の高い職種への移動を意味する——は、全国協約 (National Agreement または Master Contract) において、「先任権 (seniority) と仕事をする能力にもとづく」とされているが、現実には先任権のみによって決定されている。先任権の内容と適用の条件についても、全国協約の中でくわしく規定されているが、さらにそれは当工場と UAW の当工場のローカル組合との間の補足協約 (Local Agreement) で、適用の範囲などについて具体的に表現されている。たとえば、全国協約の中で先任権が有効に適用される範囲は、原則として部 (department) 単位となっているが、当工場の補足協約では Department 3, 330 (資材管理) と Department 3, 331 (受入れ)、また Department 9, 130 (車体塗装) と Department 9, 135 (部品塗装) は同一の部であると見なすというように、詳細に規定されている。

なお先任権がもっとも重要な意味を持つのは、レイオフおよびリコールの場合の優先順位の決定についてであり、「last-in, first-out」, 「first-in, last-out」の原則として知られているが、この原則の適用方法は、現実にはきわめて複雑である。たとえば、リコールに際して部の単位だけでは必要人員が不足している場合、その範囲はあらかじめ補足協約で定められた Division の範囲にまで拡大されるとか、特定の場合には同一企業内の工場間移動に際して、それまでの先任権が有効になる等、一般作業員の個別的な労働条件の決定について、先任権が支配的な原則となっているといえる。

g. 若干の問題点

(i) 労働移動

当工場のブルー・カラー従業員について、その移動率が高いことが問題となっていることは、すでに触れたが、本項でこの問題について少しくわしく取り上げることとする。労働移動率が高いことが労務管理上の重要な問題であることは、ラインの順調な機能を維持するためにも重要であるが、あらたに1人の作業員を採用するために、計算され得る費用だけでも700~800ドル、全体の採用コストとしては約1,200ドル位かかるということから、予算的に見ても重要な問題なのである。

企業全体として見た場合、前年(1968年)の統計では新規に採用された一般作業員のうち36.9パーセントが最初の10日以内に自らやめ、36.8パーセントが同期間に解雇されている。さらにその73.3パーセントが最初の90日以内に退職し、69.6パーセントが同期間に解雇されている。当工場の場合、これらの数字は、全社平均よりも若干高い値となっている。

当工場のみについて見ると、1966年のモデル年における最初の4ヶ月の平均移動率は8.1パーセントであったが、1967モデル年では、それは12パーセントに上昇した。この場合、シフト別に見て第二シフトの移動率が19パーセントと特に高くなっていることが注目される。しかしこの傾向は、1968モデル年で同期間の平均移動率6パーセント(第二シフトで11パーセント)と大幅に改善された。さらにこれを部門別に見ると、車体組立、シャシー組立、最終組立など、直接ライン作業に従事する部門での移動率が、目立って高くなっている。

1968モデル年の移動率が低下したことの理由については、前年の高い移動率に対する対策として、職場内の環境改善や人員配置・作業方法・作業手順等の改善および個々の作業員が自分の仕事に関して正しい理解を持つための情報手段の採用など、きわめて広範な管理側の努力があげられるが、他方、従業員側の主体的な条件として、継続的な規模の拡大などにより先任権が高い者の数が増加してきたことも、見逃すことはできない。

しかし現在、これで労働移動の問題が片づいたということではできない。たしかに4ヶ月平均では1968モデル年は良くなっているが、最初の1ヶ月について見ると、過去3年間では、4.5パーセント(1966モデル年)、8.5パーセント(1967モデル年)、14.6パーセント(1968モデル年)と、年々上昇の傾向を示している。この理由としては、新規採用者に対する生産ラインでの使い方問題——たとえば、新入者は決まった作業にはなく、まず欠勤要員として Absentee Pool に入れられること、あるいは第二シフトに組み入れられることなど——があげられている。

(ii) 欠勤率

労働移動と並んで、最近における欠勤率の上昇が、当工場の大きな問題となっている。これを統計的に見ると、第一シフトの一日平均欠勤率は1966モデル年では2.2パーセントであったのが、1967モデル年では5.3パーセント、1968モデル年では6.2パーセントと上昇

している。この数字は第二シフトではさらに高く、1967モデル年では5.9パーセント、1968モデル年では6.6パーセントとなっている。

第二シフトの欠勤率が第一シフトの場合よりも高いことの理由としては、一般的に第二シフトが嫌われていることのほか、見習い期間中の若年層が多いことがあげられる。しかしシフトの如何をとわず、欠勤率が年々上昇している傾向はより重大であり、その製品の質・量に対する悪影響や、業務管理上のコスト増などから、その有効な対策の検討が急がれている。

(iii) 対策

労働移動問題に対する方策としては、前述の諸改善のほか、採用時における「移動タイプ」の排除・より充実したオリエンテーションの確立・訓練のための専任職長を設けてより丁寧な作業指導を行なうこと・職長と一般作業員の接触を多くすること・さらには住宅や交通手段の面倒を見ることなどで、労務管理上の配慮も払われている。また欠勤問題に対しては、見習い期間中の従業員に対してより注意をすること、そして欠勤常習者に対する罰則規程の厳格な適用と、極端な場合には解雇することによって、いわゆる「欠勤行動パターン」が形成されることを防ぎ、さらにより積極的な「心理的セット」を従業員に確立するよう努めることが強調されている。

しかし以上のような管理上の諸方策は、あくまで問題解決的な範囲にとどまり、これまでの生産活動または工場管理に関する基本的な理念の変化を意味するものではない。少くとも、これ等の問題に直面して、今までの理念の欠陥をまず認識し、その前提に立って考えられた方策ということではできない。一般作業員に関する問題は、生産活動を支障なく遂行していくために解決されなければならない問題の一つに過ぎないのである。個々の労働者が巨大な組織に雇われ、一定のルールのもとで大量生産作業に従事することから生じる精神的・知的な問題の多くは、あくまで個人の問題なのであり、それが生産活動に直接障害となって表面化してこない限り、それは個人が解決すべきなのであって、企業が関知するところではない、⁽⁷⁾という原則は、依然として存在し続けているのである。

ノート

以上、調査対象となった事業所における労使関係の

注(7) アメリカの自動車産業に関する研究は数多くあるが、特にそこに働く労働者に関する研究として重要なものは、Chinoy,

ルールおよび実態のうち、ブルー・カラー従業員に関する基本的ないくつかの側面を取り上げてきた。しかしこれで、この側面がすべて述べつくされた訳ではない。たとえば労働組合の活動と機能の問題（特に苦情処理機構）、従業員の環境や自分自身に対する認識と判

断の問題、さらには本稿で述べたルールの決定の方法と手続きの問題など、取り上げられなかったことも多く残されている。これらの問題については、別稿にゆずることとする。
(産業研究所助教授)

E. 「Automobile Workers and the American Dream」 (New York, 1955), Walker, C. R. & Guest, R. H., 「The Man on the Assembly Line」 (Cambridge, 1952) および Purcell, T. V., 「The Worker Speaks His Mind on Company and Union」 (Cambridge, 1954) (特に第5章) がある。また職長問題に関する研究としては、Walker C. R., Guest, R. H. & Turner, A. N. 「The Foreman on the Assembly Line」 (Cambridge, 1956) および Whyte W. F. et al., 「Money and Motivation, An Analysis of Incentives in Industry」 (New York, 1955) が重要である。

日本労働組合総連合運動をめぐって(1)

——アナ・ボル論争の意味するもの——

小松隆二

はじめに

関東大震災(1923年9月)直前の労働運動の昂揚期に企図された日本労働組合連合については、すでにいくつかのすぐれた成果が公けにされている。全体像をとらえた事実史としては村山重忠氏の論稿があり、また従来なされてきた「アナ・ボル」論争というようなイデオロギー的な性格としてのうけとめ方について再検討をこころみたものとしては秋山清氏や白井泰四郎氏などのすぐれた論稿がある。

それらにおいて、「アナ・ボル」論争といったイデオロギー的対立のもつ比重を過大評価する視点や、この運動を機にいわゆる「ボル」が「アナ」を駆逐したとする視点が批判されている。たとえば、秋山氏は、大正期のアナ・ボル論争の貧弱性および総連合運動にたいする従来の評価の欠陥をつぎのように指摘している。「この決裂が、労組の全国的合同主義—中央集権主

義との決裂であったことを評して、アナ・ボルの対立、抗争ということは必ずしも不当ではない。……しかし、決裂の直接の理由は、労組の組織論に他ならない。革命後の社会組織に、プロレタリアの権力掌握を否定しようとするアナキズムとそれを主張するボルシェヴィキの、革命戦略の論争というにはまだへだたるところがある。対立抗争した組合代表は必ずしもアナキストではなく、むしろボルシェヴィストではなかった。この勝敗がアナ・ボル論争に結着をつけるべき最後の間ではもちろんなかった。」

これらの視点、いふなれば総連合運動におけるアナ・ボル論争がきわめて限定された範囲のものであったという視点は、ほぼ首肯できるし、資料的な点でもそれらに新たにつけ加えるほどのものは多くない。しかし、筆者なりでアナキズム運動の流れを考察してきて、この総連合運動がアナキズム運動史においてもつ意味、あるいはそれとアナ・ボル論争との関係などを再検討する必要をまったく感じないというわけではなかった。

注(1) 村山重忠「全国的労働組合総連合運動について」『社会労働研究』10号, 1958.

(2) 秋山清「大杉榮とアナ・ボル論争」『中央公論』1965年6月号。のち『近代日本を創った百人(上)』(1965, 毎日新聞社)所収。白井泰四郎「『アナ・ボル論争』考」『労働経済と労働運動—大河内一男先生還暦記念論文集II—』(1966, 有斐閣)所収。

筆者は、大震災前のアナ・ボル論争・対立なるものは、社会主義運動領域と労働運動領域で展開されたと考えている。したがって、労働運動領域での総連合運動がアナ・ボル論争のすべてを説明するとは考えていない。それにもかかわらず、総連合運動は、当事者の意識にかかわりなく、アナキズムとマルクシズムの原則の労働運動への適用の側面をもつ過程であったということはいえるだろう。と同時に、あくまでもそれは、アナ・ボル論争の一環にすぎず、そのすべてではなかったことも確認されねばならない。だから、総連合運動の決着はただちにアナ・ボル論争の決着を意味するものではなかったし、総連合運動の終りはアナ・ボル論争の終りを意味するものでもなかった。

このような理解を前提に、本稿ではあらためて、つぎのような問題を考えなおしてみたいと思う。

すなわち1921年ころから顕著になる「アナ・ボル」論争・対立と総連合運動のかかわりはいかなるものであったのか。この運動はアナキズム運動の歴史にとってどのような意味をもち、アナキズム系はそれにどのようなとりくんだのか。さらに、わが国全体の分裂と内部対立の歴史において、この運動はどのようないちを占めるのか。これらの問題を念頭におきつつ、以下に日本労働組合総連合運動を再検討してみよう。

1. 総連合への道

総連合運動前史 日本労働組合連合の結成大会が開かれたのは、不況と資本攻勢のもとで、一方で「アナ・ボル」の対立の芽が拡大しながら、他方で共同戦線の必要もみとめられていた1922年9月30日のことであった。総連合問題を考える場合、当然のことながら結成大会のみでなく、それに先だつ動向をもあわせて検討する必要がある。すなわち、総連合大会としてではなく、総連合運動としてうけとめる必要である。

9月の総連合大会に直接結びつく具体的な動きのさいしは、同じ年の4月2日の総同盟関西同盟会第5回大会における「名実共に相伴ふ全国的労働総同盟の組織」の提唱であるといわれる。その意味では、狭義には総連合運動は少なくとも1922年4月から9月にかけて展開されたものと考えらるべきであろう。

しかし、総連合運動ないしはそれにかかわる理念は、

4月にはじめてでてきたものではない。そのような方向をうみだす状況はすでにかなり以前から存在していた。現に1920, 21年にも一つの単位組合の枠をこえる連合や連携の動きはみられはじめていた。その意味では、広義には総連合運動は、第1次大戦後の反動恐慌のはじまる1920年春以降、とくに5月のメーデー以降と考えてよいだろう。

大逆事件(1910年)後の労働運動は、第1次大戦を契機にした生産の飛躍的發展と労働力の増大を基盤に、民主主義思潮の導入、ロシア革命や米騒動の勃発に一つの踏台を与えられ、決定的には1920年3月以降の反動恐慌を契機にして大きく昂揚する。不況と資本攻勢からくる労働不安にたいし、労働者階級が積極的に対処したのは当然のことであった。

その流れのなかで、労働組合の組織形態においても、組合機能をよりよく充足する方向をもとめて、しゅじゅの模索がなされた。単位組合レベルでは職業別組合のほか、産業別組合、その変種として一般労組や合同労組、それに企業別組合の企てもみられた。また連合体レベルでも地域別や産業別のほか、全国的連合の企てもみられた。

村山重忠氏が紹介されているように、1920年5月以前でも、国際労働会議への労働者代表派遣問題を機に小石川労働会や東京紡織工組合など10組合によって結成された「大日本労働連盟」(1919年9月創立)、争議にさいしての共同闘争機関として結成された「連盟会」(1920年3月創立)、信友会、芝浦技友会、小石川労働会などによって労働者の団結こそ力であるという意識から結成された「全国労働連合会」(1920年3月)などが現われていた。

しかし、それらのいずれもが、不況下にあつて資本家階級にたいする労働者階級の抵抗・団結という明確な意識をもって永続的な組織をめざしてなされたものではなかった。この段階では、山川均が主に普通選挙や国際労働会議に労働組合の結集・連合化の契機をもとめたように、⁽⁴⁾ 普選や国際労働会議、あるいは争議に対処するための連絡や共同機関の役割といった特定の目標のために連合が企てられたものであった。

それによつて、1920年5月の第1回メーデー以後の動向は、明らかにより広範な地域・産業にまたがり、

注(3) 村山重忠前掲「全国的労働組合総連合運動について」。

(4) 山川均「量から質に転じた組合運動」『太陽』27巻9号, 1920年9月号。