

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

——賃金体系改革の提起したもの——

石 田 光 男

- 一 保全部門における労使関係機構
 - (一) 労働組合組織
 - (二) 経営労働組織
 - (三) 採用・訓練・配置・昇進
 - (四) 団体交渉制度
- 二 W M I S の仕組み
 - (一) 保全部門における効率化のための協約
 - (二) W M I S 協約
- 三 W M I S と労使関係
 - (一) 労使作業部会
 - (二) W M I S の職場での問題
- 四 まとめにかえて

本稿は「イギリス自動車・鉄鋼産業の工場レベルにおける労使関係の実態調査——日英労使関係の国際比較的研究として——」を目的とする調査団（団長戸塚秀夫）の鉄鋼班（班長菊地光造）が行なった調査結果の一部である。調査対象はイギリス鉄鋼会社のスカンソープ事業所で、調査時点は一九七九年四月～七月である。

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

る保全部門の労働組合

代表的職種名	事業所内における shop stewards の配置	ホワイトカラーの組織
turner, fitter	ほとんど全ての課に1名	TASS, Staff Association
foundry worker	全体で1名	
electrician	ほとんど全ての課に1名	EESA
pipefitter	主要課に各1名	Staff Branch
同 左	ほとんど全ての課に1名	STAMP
"	?	
"	全体で1名	
boiler maker	全体で1名	
roll turner	全体で1名	
pattern maker	全体で1名	

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

EETPU=Electrical Electronic Telecommunication and Plumbing Union, H & D=National Union of Construction, Allied Trades and Technicians, ASB=the Amalgamated Society of Turners' Trade Society, APAC=Association of Patternmakers and Allied Craftsmen, TASS=Staff Association, STAMP=Supervisory, Technical, Administrative, Managerial and Profes-

本稿の主たる目的は、保全部門の効率化の一環として導入された出来高賃金制度——具体的には Work Measured Incentive Scheme (以下W M I Sと略記)——の具体的内容を明らかにし、その実施面で何が問題となったのかを明らかにすることにある。

一 保全部門における労使関係機構

本題に入る前に保全部門における労使関係の概況を可能な限り具体的に知っておく必要がある。但し我々がこの部にさいた時間は極めて限られたもので、情報量も比較的少ない。正確さはまねかれない。しかし、それでも幾分か具体的なイメージを持つ助けとはなるう。

(一) 労働組合組織

事業所内に存在する保全部門の労働組合は表1の如くである。ここに掲げられたどの組合もクラフトユニオンの組織原理の伝統で、支部は居住地単位に構成されている。従って支部組合員にはB S C従業員以外の労働者も存在する。従って事業所内の各職場の労働問題の処理に

表1 事業所における

組合名	70年前後における事業所内の組合員数()内は聴取時点の数	スカンソープ地区における支部数	
AUEW (Engineering)	2300 (1728)	7	
同上 (Construction)	?		
同上 (Foundry)	? (12)		
EETPU	790	2	
H & D	420 (280?)	2	
UCATT	400?	{ bricklayer 1 painter 2 joiner 1	
ASB	390		?
BRTTS	少数		1
APAC	? (12) or (28)	1	

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

注) 組合名の正式名称は次の如し。AUEW=Amalgamated Union of Engineering Workers, Union of Sheet Metal Workers, Coppersmiths, Heating and Domestic Engineers, UCATT Boilermakers, Shipwrights, Blacksmiths and Structural Workers, BRTTS=British Roll Technical, Administrative and Supervisory Section, EESA=Electrical and Engineering sional Section.

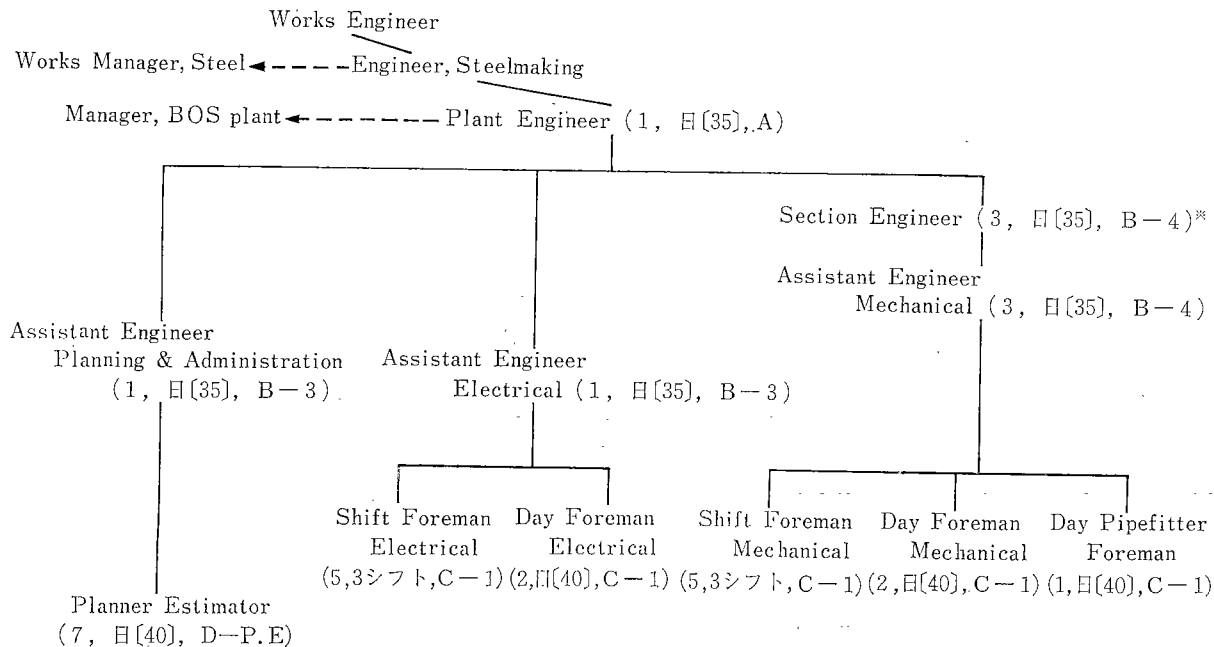
主として J. M. 氏及び A. T. 氏面接調査 (1979, 5月25日及び7月19日) 記録より作成。

あたっては、職場における組合代表者であるショップ・スチュワード(職場委員)の活動が不可欠となる。表では事業所内の全課Ⅱ工場に職場委員を配置している組合と事業所内の一領域にしか配置していない組合とがあるが、それは結局、作業の性格上、組合員が種々の工場に分散して配置されているか、一工場に集中して配置されているかの相違を反映したものである。通常は同一組合内には複数の職種の労働者がいるが、職種毎の職場代表は存在しない。同じ組合で職場が同じであれば職場委員は一名である。但し UCATT は職種毎に支部が組まれており職場委員も職種を代表していると想定される。⁽¹⁾

(二) 経営労働組織

本稿での職場の労使関係を理解する前提として、ここでは製鋼工場の保全部門の経営組織を例に若干の説明をしておく。図1に組織図を示した。これは七八年に改めた後のものである。⁽²⁾ 本論で扱う W M I S に深く関係したポジションは Assistant Engineer Planning & Administration の Planner Estimator (以下 PE と略記) であ

図1 製鋼工場保全部門の経営組織



- 注) (1) 職名の次のカッコ内は、要員数、勤務形態、グレードの順。勤務形態の日は日勤で〔 〕内の数字は週労働時間。グレードはAが Senior Management で課長クラス、Bは Middle Management で係長クラス。Cは職長、Dは一般職員である。Bグレードのあとの数字は内部の序列を示しB-6が最高でB-1が最低。CグレードではC-1からC-5まであり、C-1が最高。
- (2) ※印は推定。なお本文注(2)参照のこと。なお上記以外にスタッフとしてはタイピストが2名いる。
R氏面接調査(1979, 7月25日)記録より作成。

表2 製鋼工場保全部門の労働組合組織

① スタッフ

組 合 名	組合員数	内 訳
SIMA※	9	Plant Engineer, Assistant Engineer 等グレード A, B の manager
EETPU-EESA	7	Foreman Electrical
AUEW-Satff Asso.	16	Foreman Mechanical※※, Planner Estimator

※ SIMA=Steel Industry Management Association

※※ 図1の pipefitter foreman が入るのかどうかは不明。

② マニュアル

組合名	Technician	Craftsman	Semi Skilled	Apprentice	utility 等※※
AUEW	41※		42	11	4
EETPU	7	15	17	3	1
H & D	—	11	8	—	1

※ technician と craftsman の内訳が不明。

※※ AUEW では utility は Semi Skilled へ昇進できないが、EETPU と H & D では昇進するという。

(注) R氏面接調査(1979年7月25日)記録及び聴取参考資料より作成。(なお拙稿「現代イギリス鉄鋼業の労使関係——製鋼工場における労働組合の規制の実態——」(『労働問題研究』No 3, 1981年)では p. 95 で上記と異なった数字を掲げている。実はデータソースが2つあったわけで、検証した結果、上記の数字が正確だと判断している。)

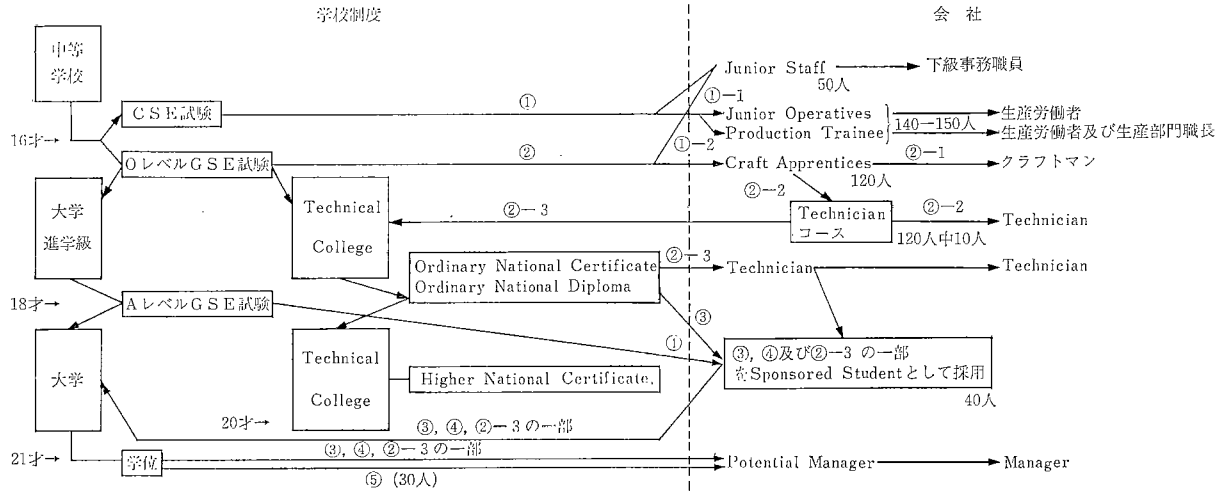
る。前者は課内の保全業務の立案計画にあたり、後者はそれを作業カードに具体化する。その際のPEの主たる業務は個々の保全作業の基準時間を評定することにある。PEは、のちにも触れるが、W M I S協約(七三年)以前には存在しない職位である。作業測定に基づいた賃金支払が合意された際に、作業測定を行なうために事業所内各種クラフトマンからPEへの志願者を公募し、面接試験・適性検査を経て選抜し、その後三週間のワーク・スタディ技法の研修、二日間の業務計画の研修を終了させて、PEを新たに養成したのである。当初八〇名であったものが調査時点では二二〇名にものぼっている。(4)

監督者層・経営層の人の補充(昇進)は次節でも触れるが、ここでも若干言及しておく。Assistant Engineer Planning & Administrationの話では、職長層は全員クラフトマンからの昇進・選抜である。従って、具体的には電気関係

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

イギリス鉄鋼業保安部門の労使関係

図2 主たる新規採用ルート



注) 事業所訓練課経営者訓練担当課長 W. S. 氏面接調査 (79年5月17日及び5月22日) 記録より作成。なお図中の人数は、調査時点からみた最近年の実績概数。

の職長は EETPU のクラフトマンから、機械関係の職長は AUEW のクラフトマンから、鉛管関係の職長は H & D のクラフトマンからということである。より上位の Assistant Engineer 層は二つのルートで補充される。一つは職長からの昇進であり、今一つは大卒採用者の配置によってである。^(c)

次に、この職場における労働組合の分布をみると表 2 の如し。

(三) 採用・訓練・配置・昇進^(c)

採用の全体的仕組を图示すると図 2 の如し。保全部門の労働者は、16 歳時点で受験する O レベル GSE 試験合格者から採用している。上級学校への進学のための資格試験でもあるこの O レベル GSE 試験は、CSE 試験より困難である。CSE 試験合格者から採用される生産労働者にくらべより「できる」生徒が保全部門の労働力を構成している。^(c)この理由に、保全部門では 20 歳で徒弟訓練を修了すれば一人前のクラフトマンとしての賃金が得られ、かつ企業間の移動をしてもその賃金が確保できることから、より雇用保障の程度が高いとみなされ、生徒が徒弟として採用されることを伝統的に希望してきたことにあるという。採用された者の大部分が徒弟訓練をうけてクラフトマンになっていく(図 2 中の②—1)。しかしその中の優秀な者はテクニシャンコースに入れられテクニシャンになる。(図中の②—2) これはクラフトマンの上位に位置する。保全部門マニュアルグレードの最上位で、電気関係で言えばエレクトロニクス等を取扱う。このテクニシャンコースの中で更に優秀な者はテクニカル・カレッジに巡遣され(週に一日が通常)、そこで Ordinary National Certificate を取得しテクニシャンになる⁽⁸⁾(図中②—3)。この者たちの更に優秀な者は、テクニカル・カレッジをおえて Ordinary National Diploma (全日制の課程を修了した者は Diploma) を持った新規採用者(図中③)及び A レベル GSE 試験を受験して大学へ進学せずに直ちに入社した者(図中の④)、らとともに Sponsored Student として大学に派遣される。期間は三〜四年間であるが、この間、半年は大学での勉学、半年は会社での実務とい

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

うパターンがとられる。こうして学位を取得してきた者たちは、大学を終了して新規に採用された者たち(図中の⑤)とともに将来の経営者層として配置されていく。

次に配置・訓練を概観しておく。図中②—①層が保全労働力の支柱たるクラフトマンへつながるルートである。ここではまず、採用に先立って、*fitter* が何人、*electrician* が何人必要かを決めた上で採用し、採用後事業所内にある徒弟訓練校 *apprentice school* に入所させる。

訓練校は各職種毎におかれている。入所期間は職種により区々である。「*fitter* や *electricians* は2年間である。 *pipelayers* や *bricklayers* などは6カ月か1年位であろう。」「*fitters* の場合、一年目は道具や機械の使用法を学び、2年目は分解した器械を組み立てることに費やしている。また2年目には試作品を加工する。各種の機械器具の故障したものを工場から持ってきて、これを修理する。」

訓練校での訓練を修了した後、20歳になるまでは徒弟として各現場に配属される。この期間は、なお訓練期間中であるので、クレールン修理の多い職場→コンベアー修理の多い職場→切断機の多い職場等、多様な機器の修理ができるように移動する。ここはOJTである。

一たん各職種の徒弟訓練を修了した一人前のクラフトマンは通常もはや訓練をうけない。しかし、後にみるように七一年協約によりクラフト間の縄張りの緩和のために他職種の仕事も一部遂行できるように簡単な訓練が施されている。機械工が電気配線の簡単な接続をするという程度のことである。

なお、所内保全労働力の中には *semi-skilled* がいる。もともとはクラフトマンの作業補助者として *mates* とか *Labourers* と呼ばれていた労働力群であるが、一定の訓練の後 *semi-skilled* として一本化した。従って、推測であるが、この *semi-skilled* 層は16歳〜20歳の間に正規の徒弟訓練をうけずに、成人後中途で入社した者であると思われる。

この *semi-skilled* 層は一定の訓練でクラフトマンになりうるものであろうか。「なれません。クラフトマンになるに

は、この産業では、学校を卒業して直ちに徒弟訓練に入らなくてはなりません。そこで四年間の訓練を受けるのです。そして18歳まで学校にいた青年が徒弟に入ることは実際極めて困難です。」

次にスタッフ・グレードの配置であるが、先の図2の③④⑤に該当する大卒扱いの者たちは、保全部門で言えば *assistant engineer* に任せられるのが通常である(生産部門で言えば *technical assistant*)。その後はデパートメンタル・マネジャー層↓ワークス・マネジャー層へと内部昇進する。

従って、所内の労働力の配置の仕組みを中長期的視野で把握するためには、結局昇進の仕組みを把握する必要がある。この場合、マニュアル・グレードは徒弟↓クラフツマン、テクニシャン、*semi-skilled* 等、ほぼ入職時点でのルート設定で固定化していると考えられる。

次に問題となるのが、スタッフ・グレードの最下層⇨第一線監督者層への人の配置、換言すれば、職長への昇進の仕組みの問題である。保全部門の職長は必ず徒弟訓練を修了した者でなくてはならないため、その候補者はクラフツマンに限られる。より具体的には、クラフツマン、テクニシャン、スタッフ・グレードのPEがそれである。所内の新聞で公募され、選考パネルの面接試験をうけて任命される。

この選考では個々人の経歴や学業成績が比較的重視される。特に監督者免許状 *supervisory certificate* を持っている者は優先される。この取得は、一つにはテクニカル・カレッジに派遣されて、そこで取得するか、今一つは、所内の職長候補者訓練 *Potential Foreman Training Scheme* を受講して取得するかのいずれかである。前者は比較的少数であるが、後者は毎年七〇名程が受講し取得している。そこで、この職長候補者訓練について若干説明を加えておく。一訓練課程は定員一四名(年間五課程が設けられる)で二年間のコースである。

訓練生の募集から決定の仕組みは次の如し。①訓練課が所内新聞にて公募。②志願者は訓練課に申込みをする。③訓練課は志願者をA、B、Cの三段階に評定し、志願者の在籍工場毎にAが何人、Bが何人とリスト化して、それを当該工場長に打診しながら

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

面接試験候補者を絞る。大概、定員の二倍程度まで絞る。④選考パネル（製造部門部長、上級エンジニア、職長組合代表者、訓練員）で面接試験をし決定。

課程は工場現場での実地教育と研修所での机上学習とが組み合わされている。一年目は三カ月実地、三カ月実地という形をとり、自己の在籍職場以外広く学ぶ。保全関係の場合は、出身が機械関係であれば、電気関係の職場に入⁽¹⁰⁾って学ぶ。

こうした訓練課程での主たるねらいは、「態度の変革」にあるという。この点を基本に机上学習と実地教育とを関連付けている。具体的には、現場での問題を発見し、（在庫管理の非効率、良塊歩留りの悪化、要人員運用制度の非効率など）この原因を分析し、それを極力数量化し、解決策を立案するという。問題解決へ向けての積極的な姿勢を培養する。訓練生は過去の実績では、平均一三カ月で職長に任用されている。

日本との比較では、私の印象を言えば、問題解決への取組み姿勢の培養が、日本ではQCサークルで平工間に日常化、制度化しているのに比較し、ここでは限られた少数者に、それも職長の資質養成ということでなされているにすぎないことが大きな相違である。

次にデパートメンタル・マネジャー層以上の配置⇨昇進のルールはどうなっているか。このマネジャー層の昇進は査定制度 Appraisal System をベースにしている。表面的にしかわからないが大要次のようになっている。

①まず、本人が前年度に設定した目標に照らして職務遂行の出来栄がどうであったかを記入。また当初計画になかった仕事で重要なものを記入。また自ら、昇進、及び教育訓練の希望を記入。②これに対し、直接の上司は本人の記入事項にコメントを記入。そこで本人の長所、弱点を明らかに示し、全体として職務遂行が満足すべきものか否かを記入。各項目にYES、NOでこたえる。NOの場合、いかなる対策、訓練が必要なのかを示す。③これを再び本人に戻し、二者で面接し討議する。そこで、合意できた事柄と合意できなかった事柄を記入する。ここで、次年度の目標を設定する。④これが更に上の上司によってコメントが付される。

こうした査定は、第一に本人の現在の職務についての職務遂行能力の向上をねらったものであるが、第二に、それは本人の教育

訓練・昇進と結びつけられている。

さて、実際のマネジャー層の昇進の仕組みであるが、①所内の Employment Manager が所内新聞にて空席を公募する。②応募者は Employment Manager に応募するが、この応募者リストが訓練課にも回付される。訓練課には先の査定票がマネジャー層全員について保管されているので、訓練課長は査定票を調べた上で、例えば次のようなことを、空席ポストの上級マネジャーに連絡する。「応募者には有能な者が十分いないが、大卒新入社員でいいのがあるので、これを加えてみたらどうか」という形で、若干数の増加をする。また他事業所からの応募者がある場合は、当該事業所から査定票をとり寄せる。③面接試験。この場面で、訓練課長も参加し本人の過去の査定票をもとに、この側面からコメントを加える。

(四) 団体交渉制度

会社レベルの労働条件の交渉は、第一に賃金交渉 (Hourly Rate の改訂) は B S C 本社と社内諸クラフトユニオンの連合体である N C C C (The National Craftsmen's Coordinating Committee) との間で行なわれる⁽¹⁴⁾。第二に、有給休暇、労働時間、賃金補償、疾病手当、年金などの賃率以外の労働条件は B S C 本社と T U C S I C C との間の交渉により決定される。タシックと呼ばれるこの組織は、国有化を契機に社内すべての組合を一本化し本社との労使協議の組合側組織として設けられたものであり、N C C C もこれに加わっている。

労働条件は更に、いわゆるローカル交渉によって補足される。この場合ローカルとは、事業所 (Works) レベルと工場レベルの両方を意味する。

事業所レベルの交渉は、その形態は事業所毎に異なる。各個別クラフトユニオンがそれぞれ事業所と交渉している箇所 (コピーなど) もあれば、事業所内の諸クラフトユニオンの連合体が事業所と交渉している箇所もある。この調査対象事業所では、諸クラフトユニオンの連合体が Scunthorpe Allied Trades Committee (以下 S A T C と略記) という名称の下に事業所と交渉している⁽¹⁵⁾。交渉テーブルを Joint Negotiating Committee (以下 J N C と略記) と呼び、隔

月に開催されている。組合側交渉委員は各個別組合の専従役員（＝ district officer）と各個別組合の平組合員代表（職場委員クラスの代表）とからなる。⁽¹³⁾交渉事項は、賃金について言えば、Hourly Rates 以外の賃金項目が該当する。⁽¹⁴⁾その他、やや広く言えば、本稿が問題にしている生産性向上にかかわる施策（その大綱は会社レベルの交渉で決定されるが）を具体的に合意する場はこの事業所交渉と考えられる。

工場レベルの交渉は、私のこの間の勉強の限りでは、実は通常言われているところの紛争処理手続 disputes procedure と全く同一である。⁽¹⁵⁾これは各個別組合が経営者団体ととり結んだ紛争処理協約を基本に、各個別企業の実情に応じてルール化（成文か慣行かは問わず）されている。AUEWのコンビナーの話では、当該事業所では大概次のような手続が踏まれる。①本人と職長の交渉→②職場委員と plant engineer の交渉→③職場委員と Area Engineer (Engineer Steelmaking など) ④時に労務課職員との交渉→④職場委員長 (convenor) ⑤職場委員と Works Engineer ⑥労務課職員⑦しばしば Area Engineer との交渉→⑤職場委員長は専従の地区書記長に手紙を送り、地区書記長は地区委員会にはかり、断念するか更に追求するかを決定する。追求する場合は、地区書記長と Works Engineer ⑧労務課長との交渉→⑥本社交渉。①～⑧までが事実上工場レベルの交渉である。これは後にみる七三年協約の紛争処理機構（表5）の第一段階と同一のものである。

注

- (1) これは一九七一年にいくつかの組合が合同して UCATT が結成されたことと無縁ではないだろう。
- (2) 七八年までは Engineer Shift が5名おかれていたが、効率化のために、管轄部署を明確にした3名の Section Engineer に切りかえた。それと同時に、シフト勤務から日勤に切りかえ、余剰の2名は他部門へ転出させた。図1では Section Engineer のグレードは変更がなかったものと推定して記入している。
- (3) AUEWのワークス・コンビナーB・N氏面接調査（七九年七月五日）記録及び、製鋼整備工場計画管理担当副技師R氏面接調査（七九年七月二五日）記録。

- (4) UCATTのコンビーナーJ・M氏及びEETPUのコンビーナーA・T氏面接調査(一九七九年五月二五日、及び七月九日)記録。
- (5) 前出R氏面接調査(七九年七月二五日)記録。
- (6) 本節は、事業所訓練課程経営者訓練担当課長W・S氏面接調査(七九年五月一七日及び五月二二日)記録による。
- (7) 保全部門労働力としてはApprentice-Craftsman 以外に、semiskilledやutility handsなどの労働者が存在するが、この後者の給源ルートは未確認である。これらは全て中途採用者で徒弟訓練を経っていない者と推測される。
- (8) 聴取りでは、はっきり確認していないが、この②-3のコースは②-2にくらべ、より職長になりやすいのではないかと思われる。
- (9) 生産部門の職長はより多様の給源を持っている。生産労働者は勿論のこと、事務部門職員、研究所の技術員、大卒新入社員その他クラフトマンも職長になりうる。
- (10) 生産部門の場合は、製鉄部門出身者は、製鋼、各種庄延工場の実地教育をうけ、一年目の終りまでに四工場を学ぶことになっている。二年目になって各自一工場を選択し、工場内の各職長ポジションに就いて全ポジションをこなせるように訓練をうける。
- (11) もともとイギリスの賃金交渉の基本は個別企業毎の交渉ではなく、経営者団体と組合連合体とが全国的に賃率を決定するというものである。BSCもIron Steel Instituteに加盟しており、組合の連合体はこのIron Steel Instituteを相手に賃率交渉をしていた。ところが、近年私企業業の業績にBSCがついてゆけず、本文のようにNCCはBSCと直接に交渉するようになったという。前出B・N氏面接調査(七九年七月五日)記録。
- (12) 実際には、一九七七年にAUEWがSATICから脱退しているため、事業所交渉は2つに分れている。
- (13) 各個別組合の利害調整が必要になるが、それはSATICの代表者会議(各個別組合の専従役員十平組合員代表1名からなる交渉委員に更に各組合二人のsenior shop stewardを加えたメンバーで構成)の場で行なわれる。
- (14) 本稿で取扱うWMボーマナスやパートナーメンタル・ペイメントは、本論で述べるようにJNCから派生して設けられたJWPで決定されているが、夏期のストップ・ピリオッド中の保全作業の集中期についてのボーマナス設定はJNCでなされている。
- (15) 実のところ、私も未だははっきりしていないが、団体交渉と紛争処理とは通常別々のものとして考えられるが、工場レベルにおいては両者は全く同一のものではないかと考えている。

(16) 前出B・N面接調査(七九年七月五日)記録。

二 W M I S の仕組み

(一) 保全部門における効率化のための協約

国有化以降一九七九年までに保全部門の効率化にかかわる当該事業所協約は二つ存在する。一つは七〇年五月六日締結の協約であり、今一つは七三年十一月七日締結の協約である。これらは元々はB S C 本社とN C C C とが六九年三月六日に締結した Productivity Programme Agreement を当該事業所で具体化したものに他ならない。これら協約締結の背後でいかなる交渉経過があったかを我々は確認していない。ただここでは、二つの事業所協約が相互に密接な関係におかれていることを確認できればよい。

そもそも保全部門の効率化のために何をしなくてはならなかったのか。この点は七〇年の協約前文に二つの課題として掲げられていた。第一に、「当該事業所の保全部門組織の最大限の効率性を達成、維持し、保全部門労働者の賃金支払体系を今日の労使関係状況にふさわしいものにする⁽¹⁾」、第二に「作業慣行を改革して保全部門労働力の有効活用を促進すること」と記されている。ここに示されている課題をより論理的に整理すれば、まず、労働のあり方における非効率の制度要因を除去すること、これにはクラフトユニオンによる職種毎の縄張りを緩和すること、が最大の課題となる。「作業慣行の改革」の主要な内容である。次に、それを前提にして個々の保全部門集団の労働能率を管理し、それに見合った賃金体系を設けることにより能率向上意欲を日常的にビルトインすることである。

この前段の課題に対して七〇年協約が対応する。ここでは、第一に保全部門労働力のグレードの整理をし、クラフトマンの上位に生産技術の高度化に対応するためにテクニシャンを置き、また従来種々の名称で呼ばれていた半熟練職種(Handyman, Craft labourer, Riggers, Burners)に一定の訓練を施して semi-skilled Maintenance Hands として整

理した。この者たちは、従来クラフトマンの仕事領域に属していた作業で比較的熟練度の低い作業をも行なうことになり、更に協約の文言上では、この者たちを事業所でプール化しかなる時でも保全領域内を配転しうるグレードとして位置付けている。²⁾ 第二に、クラフトマン相互の仕事領域の縄張りの緩和が詳細に規定されている。

先の後段の課題に対しては七三年協約が対応する。この協約の内容は以下、やや立入って考察するが、ここでは次の点に注意を促しておきたい。第一に、この協約が保全部門の効率化の仕上げに位置付けられる性格のものであることである。この協約の実施過程で浮び上るであろう新たな問題は労使関係の今日的課題に他ならないであろう。しかし、第二に、そのような性格にもかかわらず、七〇年代の前半に成立したという时期的な制約をも負っている。つまり、先に整理した保全部門効率化の方策は、最終的課題である要員削減問題を明確に押し出していない。³⁾ 恐らくは、経済の拡張期であったために、既存の現有労働力の有効活用が直ちに生産物単位当りの労務費を削減することに期待がかけられていたであろう。だが、七五年以降の鉄鋼産業の長期構造的不況の時期に入ると要員量それ自体の調整なしには効率化がはかれない局面に入る。我々の調査時点では、この問題がかなり明確化していたが、結局、この問題に抜本的な手が加えられるのはサッチャー政権下の合理化によってである。このように七三年協約はその时期的制約をまねがれていない。しかしそれにもかかわらず、その実施過程で自覚される新しい問題は今日なお解かれなくてはならない難問として存在している。

(二) W M I S 協約

七三年十一月七日にスカンソープ製鉄所と関連保全工組合との間で締結された W M I S 協約は、すでに前節でみたように、賃金制度の改革を主軸に保全作業の効率化を企図するものであった。ここでは、協約の中心的課題である賃金制度の改革に沿って、その内容の要点を整理しておく。この場合以下の三項目に分けて説明するのが適切であろう。(i) 新

賃金体系の性格、(ii) WM ボーナスの内容と機構、(iii) 調整及び紛争処理機構がそれである。

(i) 新賃金体系の性格。

合意された新しい賃金体系は次の三賃金項目に整理された。(a) 時間賃率部分 (time rate or hourly rate)、(b) 課別作業手当部分 (departmental payment 以下パートメンタル・ペイメントと記す。)、(c) 計測刺激賃金部分 (work measured incentive payment 以下 WM ボーナスと記す。) の三項目である。理解を容易にするために調査時点(一九七九年)での賃金計算の実際を最も簡単な常昼勤務の熟練工を例にして説明しておく。

(a) 時間賃率部分。これは中央での BSC と NCCC との賃上交渉によって時間賃率が決定される。従って BSC に雇用されている熟練工であれば、その職種従ってまた所属組合のいかんを問わず同一の時間賃率が適用される。七九年交渉は八% 賃上で妥結したので、前年度の時間賃率に八% を乗じて、この年の時間賃率は一六〇・三ペンスとなった。従って、時間賃率部分の週給は六四・一二ポンドとなる。(160.3p × 40 = 6412p)

(b) デパートメンタル・ペイメント。七三年 WMI S 協約によって導入されたものである。当初、作業環境、技術の程度、作業範囲の広さ、操業速度を総合的に勘案して、作業部署を(主として課を)三段階の支払いグレードに分類した。支払い 0、二ポンド、三ポンドの三段階である。以降、一つには全国交渉での賃上率に応じて実額が上昇したこと、二つには、地方交渉でグレードを四段階にしたことにより、七九年時点では、次のようになっていた。A 領域(中央工場、研究部門など) 10、B 領域(鉄道、輸送機修繕工場など) 11・二八ポンド、C 領域(高炉工場・圧延諸工場など) 12・五四ポンド、D 領域(製鋼工場・連鑄工場など) 13・八二ポンド。(以上いずれも四〇時間労働に対して)。従って、例示されている熟練工が製鋼工場に働く者であれば、デパートメンタル・ペイメントは週三・八二ポンドとなる。

(c) WM ボーナス。労働生産性に応じた賃金支払い部分として七三年 WMI S 協約により導入された。生産性は次の算式により指数化される。

$$\text{実効達成率 (Effective Performance)} = \frac{\text{計測基準時間 (standard hours of measured work)}}{\text{実際時間 (attendance hours)}} \times 100$$

表3 保全労働者の週給構成(例示)

Occupation	勤務形態(クラフツマンを除き二シフトのみを示した)	時間賃率部分					WMボーナス			デパートメンタル・ペイメント(パート) (c) (40%) (時間領域)	週給総額 (5)+(8)+(9)
		時間賃率 (Hourly Rate) ①	給交(Shift Working Extra) ②	給交(Shift Working Extra) ③	給交(Shift Working Extra) ④	給交(Shift Working Extra) ⑤	分週(When Paid) (Gross Data) ⑥	Wに90% performance ⑦	労働Mボーナス支 ⑧		
Instrumental & Electrical Technician (実作業)	21 shift	169.21p	5.94p	175.15p	52.143	91.33	35.48p	40	14.19	2.54	108.06
同上(実作業をしない場合)	21 shift	164.46	5.94	170.40	52.143	88.85	35.48	40	14.19	2.54	105.58
Craftsman	40 hrs	160.30	—	160.30	40	64.12	35.48	40	14.19	2.54	80.85
同上	Day Rota 45hrs	160.30	—	160.30	45	72.14	35.48	40	14.19	2.54	88.87
同上	Day Rota 46hrs	160.30	—	160.30	46	73.74	35.48	40	14.19	2.54	90.47
同上	2 shift	160.30	3.57	163.87	42.50	69.64	35.48	40	14.19	2.54	86.37
同上	2 shift Rota	160.30	3.57	163.87	49.25	80.71	35.48	40	14.19	2.54	97.44
同上	21 shift	160.30	5.94	166.24	52.143	86.68	35.48	40	14.19	2.54	103.41
Semi-skilled Maintenance Hand	21 shift	138.86	4.16	143.02	52.143	74.57	26.60	40	10.64	1.90	87.11
Average of other Semi-skilled	21 shift	131.75	4.16	135.91	52.143	70.87	22.18	40	8.87	1.58	81.32
Utility Hands	21 shift	123.45	4.16	127.61	52.143	66.54	17.75	40	7.10	1.28	74.92
Handymen	21 shift	119.13	4.16	123.29	52.143	64.29	14.20	40	5.68	1.03	71.00
Craftsmen Labouring	21 shift	118.11	4.16	122.27	52.143	63.76	14.20	40	5.68	1.03	70.47
4th Year Apprentices	21 shift	120.25	4.16	124.41	52.143	64.87	19.95	40	7.98	1.44	74.29
3rd Year Apprentices	21 shift	104.18	2.97	107.15	52.143	55.87	13.30	40	5.32	0.95	62.14

註) 聴取(1979. 6. 15) 参考説明資料より作成。支払労働時間は時間賃率に関しては土日勤務、深夜勤務を勘案した形になって実働時間より通常多くなるが、WMボーナスとデパートメンタル・ペイメントは全て実働時間をもって支払労働時間とされる。

ナキリノ鉄鋼業保全部門の労働関係

熟練工の場合、当初、達成率九〇%を基準とし、この場合に四〇時間労働に対し八ポンドをWMボーナスとして支払うような達成率別、熟練度別WMボーナス表が作成された。以降、これまた、年々の全国交渉により賃上が妥結すると、それに比例して自動的に表が書き換えられる。七九年時点で、達成率九〇%でWMボーナスは一四・一九ポンドとなっている。従って例示されている熟練工の達成率が九〇%であれば、彼のWMボーナスは週一四・一九ポンドとなる。

以上で、彼の週給は、 $(a) + (b) + (c) \parallel 八二 \cdot 一三$ ポンドとなる。

これが、新しい賃金体系の骨格である。が、保全労働者全体の賃金をより正確に理解するためには、次の諸点を補足しておく必要がある。すでに述べたように、保全労働者の中には、①テクニシャン、クラフツマン、セミ・スキルド・メインテナンス・ハンズ、その他のセミ・スキルド、ニューリタイ・ハンズ、ハンディマン、クラフツマン・レールパーリング、徒弟(四年目)、徒弟(三年目)等の区別が存在する。これらの階層(現場ではこの区別をoccupationと称している)毎に、先の時間賃率が相違するのは勿論のこと、デパートメンタル・ペイメントも異なり、また、WMボーナスも同じ達成率でも実際に差がもうけられている。

②他方、同じ階層であっても、その者のおかれている勤務形態により、一つは、時間賃率それ自体も、常昼勤務者と交替制勤務者とは、後者に交替制勤務特別加給(Shift Working Extra)が付加されるので異なり、二つには、時間賃率から週給を算出する際の支払労働時間(Hours Paid)が異なるために時間賃率部分は異なってくる。こうした全体状況を俯瞰するために、表3に、全階層(occupation)について二シフト勤務者の賃金構成、及び、クラフツマンについて全勤務形態の賃金構成を示しておいた。これにより全体状況がつかめるものと思われる。

(a)、(b)、(c)三項目の交渉レベルについて、補足的に説明すると、(a)の基本賃率部分はまぎれもなく全国交渉の決定事項である。

(b)のデパートメンタル・ペイメントはその導入時、仕組み自体の変更時(三領域を四領域にするなど)は地方交渉(Ⅱ事業所交渉)の事項であるが、それ以外の場合は、全国交渉における賃上率が自動的に適用されるから、全国交渉の決定事項とみることが出来る。

(c)のWMボーナスも、導入時は地方交渉の事項であるが、(従って、WMボーナスの仕組み、実額水準は事業所毎に異なっていると理解してよい)、その後は(b)と同じく、WMボーナス表を全国交渉における賃上率に応じて書きかえるわけであるから、その意味では全国交渉の決定事項と考えられる。しかし、後に具体的に分析するところであるが、WMボーナスの前提となる実効

達成率は職場交渉と言わないまでも、職場レベルの労使関係のあり方によって、かなり動きうる性格のものであり、その意味では、職場レベルにまで決定レベルが降りているというように解釈することも充分可能である。七三年以降の保全部門の労使関係が WM ボーナスを手掛りにして解明しようと考えたのもこの点にかかわっている。

新しい賃金体系は、それでは、旧体系との関係でどう変化したのか。この点を資料をもとに正確に理解しようとしたのであるが、担当者がそれをすぐ提出できる形で整理しておらず、結局入手きでないままになってしまった。従って、ここでは止むをえず、聴取りや一般的説明文書から得られた、はなはだ断片的な情報をベースに一定のイメージを持つことで満足せざるをえない。

まず、時間賃率部分は以前とまったく同じである。次に、デパートメンタル・ペイメントは、それ以前無数にあったあらゆる種類の特別作業手当 (all sorts of abnormal conditions payments) を廃止して新たに全事業所各課をランク付けて設定されたものである。⁽⁵⁾ 他方、WM ボーナスは、協約によれば次の各賃金項目を廃止して導入された。①「第一段階の生産性協約」(1970 phase I Agreement) によるボーナスの残余部分 (the residual bonus element)。②「W M I S 協約のリード・イン・ペイメント」。③「旧来からのトンネジ・ボーナス調整の残余的部分 (the residual payment from the old tonnage bonus arrangement)」。⁽⁶⁾ これらの旧賃金項目の実額はクラフツメンを例にとれば、それぞれ四〇時間当り、① 1 英鎊、② 2 英鎊、③ 〇・七五 英鎊となっていた。⁽⁷⁾ 当時のクラフツメンの週給は三三・一二 英鎊であったからこの部分が持っていた比重は小さいことがわかる。このうち①は一九七〇年協約の労働態様の機動化・柔軟化との見返りに支払われた賃金上のせ部分(四〇時間当り、クラフツメン 4 英鎊セミ・スキルド 3 英鎊等々)のうち、その時点での基本賃率部分その他の既存の賃金項目に吸収していない部分である。また②は、今問題にしている W M I S 協約の一環として暫定的に支払われている賃金部分である。従って、性格的には、旧体系の上で重要な項目は③であることがわかる。これは実額こそ僅少ではあるが、先の Abnormal Conditions Payments とともに、相当混乱した形で存在していたか

らである。

この点を一人の職場委員長は次のように説明していた。「事業所全体に共通した出事高賃金制度はなかったので、それぞれの課が個々の色々な種類のボーナス制度を行なっていた。庄延工場の人々は操業停止日ボーナス (Mill down day bonus) とカロールとりかえボーナス (roll change bonus) を受け取っていたし、製鋼工場に働いていた人々はオーバー・ヘッド・クレインに対するボーナスとかその他諸々の機器に対するボーナスを受け取っていた。ノーマンビー・パーク製鉄所 (の製鋼工場の人々は) L・D 転炉とりかえボーナス (L・D furnace changing bonus) を得ていた。コーク・オープンの連中もそれに類するボーナスを得ていた。恐ろしく多くの少額のごまごまとしたボーナスがあったのです。……」⁽⁸⁾

以上をまとめてみると、(七〇年協約、七三年協約に関連した賃金項目を除外して考えれば) それまでの旧賃金体系は、(a)基本賃率部分+(b)各種 Abnormal Conditions Payments +(c)各種ボーナスという形をとっていたと考えられる。このうち(b)と(c)が各課毎に事業所単位で整理されないままに慣行的に存在していた。

従って、W M I S 協約による賃金体系の整備は、そうしたバラバラに存在していた慣行的賃金項目を、とも角も、デパートメンタル・ペイメントとW M ボーナスの二項目に整理し、かつ、その各々の賃金項目それ自体の慣行的性格を廃していわば「客観化」したことを第一の内容とするものであった。そしてその際、恐らくは労使関係上の配慮から、先(b)(c)部分は週給全体の中で比重を重くしつつなされたことも付け加えておくべきだろう。またこうした整備・客観化は、恐らくそれ以前には存在したであろう職場レベルのバラバラの交渉を廃し、賃金交渉それ自体の整備・秩序化をも期待しうべきものとして構想されていたことは疑いを入れない。

しかし、新賃金体系の意義は、このような既存賃金項目の整備にのみあったのではない。むしろ、それ以上に、協約の基本目的の「保全労働力から可能な最大の労働生産性をひき出すこと」を具体化するために導入されたW M ボーナスに込められた意欲の方を重視すべきであろう。この場合、旧来の各種ボーナスというものの性格をどう把握するかがあ

表4 WORK MEASURED INCENTIVE PAYMENTS (PER 40 HOURS)

Effective Performance	Incentive Payment					
	Craftsmen	S. S. M. H.'s	Other Semi-Skilled	4th Year Apprentices	3rd Year Apprentices	Utility Hands
66	5.00£	3.75£	3.12£	2.80£	1.81£	2.50£
67	5.13	3.84	3.20	2.87	1.92	2.56
68	5.25	3.94	3.28	2.94	1.96	2.63
69	5.38	4.03	3.36	3.01	2.01	2.69
70	5.50	4.13	3.43	3.08	2.06	2.75
71	5.63	4.22	3.51	3.15	2.11	2.81
72	5.75	4.31	3.59	3.23	2.15	2.88
73	5.88	4.41	3.67	3.30	2.20	2.94
74	6.00	4.50	3.75	3.37	2.25	3.00
75	6.13	4.59	3.83	3.44	2.29	3.06
76	6.25	4.69	3.90	3.51	2.34	3.13
77	6.38	4.78	3.98	3.58	2.39	3.19
78	6.50	4.88	4.06	3.65	2.44	3.25
79	6.63	4.97	4.14	3.72	2.48	3.31
80	6.75	5.06	4.22	3.79	2.53	3.38
81	6.88	5.16	4.30	3.86	2.58	3.44
82	7.00	5.25	4.37	3.93	2.62	3.50
83	7.13	5.34	4.45	4.00	2.67	3.56
84	7.25	5.44	4.53	4.08	2.72	3.63
85	7.38	5.53	4.61	4.15	2.76	3.69
86	7.50	5.63	4.69	4.22	2.81	3.75
87	7.63	5.72	4.77	4.29	2.86	3.81
88	7.75	5.81	4.84	4.36	2.91	3.88
89	7.88	5.91	4.92	4.43	2.95	3.94
90	8.00	6.00	5.00	4.50	3.00	4.00

(注) 1973年協約 Appendix D より転載。なお実効達成率は当然90以上もあるが、省略。

図 3 Job Card

(表)

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

Job Card Number		Cost Allocation		Outage Time		Start Date		8735.5.P						
Unit			Location			Plant Available								
Title and Description of Work							Grade							
							Slot Time							
							Travel							
							Safety Time							
							Standard Time							
Drawing Numbers		Class and Bin No.		Spare, Materials, Tools		Location								
Planning Completed By		Work Issued By												

説明 Title and Description of Work / 作業内容。安全面の注意も含む。
 Grade/職種, 階層 (occupation)。例えば, Fitter, Pipefitter, Electrician の別。セミスキル
 Slot Time/ (一定の Rest Allowance を含んだ…石田推定) standard time Travel/Safety
 面から必要とされる作業を中断する時間。
 Standard Time/Slot Time+Travel/ Safety Time
 Spare, Materials, Tools/作業に必要な材料, 道具。
 Location/上記の置場。
 Planning Completed By/計画評定係員ないしは職長の署名。
 Work Issued By/職長の署名。
 Brief Details of Work Other Than Planned /労働者が作業必遂行の過程で新たに発見した
 場合は) 新たな作業カードを発行する。
 Time Taken/作業者自ら実際に要した時間を記入。
 Additional Time/追加的関連業務に要した時間記入。
 Details of Waiting Time/待ち時間(材料, 道具の不備などでの) 及び Diverted Time (組合
 Work Completed/職長の署名。

説明文書 (How a job card is raised) より作成。

らかじめ明らかにされなくてはならない。すでに述べたように、全体に占める比重が極度に低いことが第一点。他方それ自体の性格は、明確にはわからないが、推察するに、工程労働者のトンネジ・ボリーナスとの均衡を保つために（実際に均衡するだけの額ではなかったことは明らかであるが）おかれていたもので、労働生産性の向上との関連を持っていないものであったと思われる。従って、保全部は、恐らくこの産業で初めて、このWMボリーナスによって生産性向上との直接的な内的関係を持つことになったと言える。

では、このWMボリーナスの内容はいかなるものであるのか。

(ii) WMボリーナスの内容と機構

まず算式を再び示しておこう。

$$\text{実効達成率 (Effective Performance)} = \frac{\text{計測基準時間 (standard hours of measured work)}}{\text{実際時間 (attendance hours)}} \times 100$$

ここでの達成率は表4のようにWMボリーナスに展開される。⁽¹¹⁾

次にこの算式の右辺を具体的にみる必要がある。

まず分母の実際時間は、理論的には一職務を遂行するのに要した実働時間に準備や休憩に費した時間の合計である。しかし賃金計算の実務では基本的には次のように処理される。⁽¹²⁾ もともとWMボリーナスは集団単位のボリーナスとして設定されている。従ってWMボリーナスの週給計算は、そのボリーナスグループ全員の出社時と退社時に打刻されるタイム・カードを週毎に集計することにより実際時間は確定される。⁽¹³⁾ これは所の賃金課 (Wages Dep.) の職務である。

次に計測基準時間であるが、これは次にみるような作業カード (Job Card) に記載されている基準時間をもってする。当然、問題はこの基準時間をどう設定するかにあるが、それが確定されているとすれば、その際の計算実務は、それぞれのボリーナスグループが当該週に遂行した作業カードの基準時間を集計することにより可能となる。

このように計算実務に限って言えば、特別に労使関係上の困難を呼ぶ性格を持っているわけではない。しかし容易に想像がつくように、大きくは次の二つの事柄の設定があらかじめ処理されていなくてはならない。一つは各職務の基準時間をいかに設定するか、第二には、作業の遂行をWMボーナス支払とのかかわりにおいていかに日常的に管理するかである。この二つの事柄を協約ではどのように処理しているかをみておく。処理の実態については次章で改めて考察する。

(a) 基準時間の設定。まず誰が設定するかであるが、事業所の作業研究課 Work Study Department の技術的指導援助の下に計画評定係員 planner estimators (≡ P E) が基準時間の設定を行なう。この計画評定係員 (この経営組織内の地位は図1をみよ。) は既存の計画員 planner (この者たちの職務が何であったかは不詳) の再訓練によって補充するのみならず、主として保全労働者の中から公募し、工場技師 plant engineer の推薦・適性検査・面接試験を通して任命する。次にいかなる方法で設定するかであるが、この点は私自身十分に理解できていないが、概要以下の如し。まず、いくつかの基準職務 benchmark jobs を選び、これらを作業研究技法を行使して時間評定を行ない、それぞれの基準職務を更に多くの小作業時間 slots に分解する。この小作業時間は基準職務以外の保全関係職務を構成するところの小作業に要する時間に近似的であると考えられるから、それを基準に全職務の基準時間を評定 estimate しうる。これを協約は比較評定法 comparative estimating system と呼んでいる。そして各職務に設定される計測基準時間は、上のような手順で評定された基準時間に必要な許容時間 allowance を付加して設定される。

なお作業方法の変化があった場合の処理は、第一に、基準職務の小作業時間が改訂されるということ、次に他職務についての評定で考慮されるという形をとる。この場合にみられるように、できるだけあいまいさの残らないようにするために、できるだけ多くの基準職務の時間設定をしておくことが肝要であり、協約では基準職務を順次増加させていくことを強調している。また協約では、経営が新作業方法を導入しそこの作業研究を率先して行ないうる権限を保有

していることを明記している。

これらはすべて先のPEが主体になって行なう。こうした協約での処理の様式で最も不明確な点は労働組合の関与のあり方である。協約はこの点を極めてあいまいな形で、「労働組合は独自の作業研究に関する力量を行使して（経営の提示する）データを承認するかもしれないが独自の見解を提示することがありうる」と述べている。ここで労使の見解が対立したらどうなるのか、これは次にみる紛争処理に直接かかわってくる事柄であるが、ここでは次の点に留意を促しておきたい。対立した場合、その間は経営の提示した時間で作業を遂行するものとし、紛争それ自体は経営と職場委員 the shop steward との話し合いを第一段階とする紛争処理手続に委ねられる。しかし、これではほとんどあらゆる場合に紛争を惹起する可能性があり、事態をスムーズに運行させるためには、一般に個々の時間設定それ自体に組合がどう関与するかを明確にしておく必要がある。またそのことを基軸に、紛争事項に応じた一定の解決パターンを労使が設定しておくことも必要になる。この点は実施過程の問題処理として次章で考察する。

(b)作業カードによる管理。これまでのところから充分推察されることであるが、このような賃金支払方式を日常の具体的な職務遂行といかに関連付けるかが重要なポイントとなる。

まず、協約に従って、作業カードによる管理の手順を確認しておこう。個々の保全労働者は始業時に職長 Craft Foreman から作業カードを受取り、そこに記載されている職務記述 job description の手順に従って作業を遂行する。作業を終了したら作業カードに所要時間を記入し職長に返却する。この返却されたカードから上にもみたWMボーナスの算定がなされる。これが基本的な管理手順である。

協約はこれ以上多くを語っていない。そこで、いくつかより具体的に確認すべき事柄を、協約の実施過程でルール化されたりルーティンワーク化したものを中心に紹介し、後の実態分析の理解の前提を提供しておきたい。

①作業カード。図3に作業カードの書式を掲げたので多くを説明する必要はない。特に留意すべきは、第一に、達成

率の算式の分母の実際時間の管理についてである。先に労務課スタッフの聴取を根拠に通常の出社—退社の時間管理で把握しようと説明したが、それはあらゆる保全作業が全て作業カードでの作業によってカバーされた場合にして、かつ組合活動や教育・訓練の時間（＝ Diverted Time）が入っていない場合にのみ可能であつて、それ以外の場合には作業者自らが所要時間を記入し職長の確認を必要とする。従つて、これ自体煩雑さを免れない⁽¹⁹⁾。また、Diverted Time（これは実際時間から控除される唯一の時間であるが）をどこまで認めるかは重要な労使問題となる。第二に追加的関連業務についてである。後に実態の所でも出てくるが、作業者はWMポータスを高めるために一定就業時間内に（場合によっては残業にも及んで）自ら仕事を「創作」することがありうる。職長は真に必要な業務にのみこれを限定しうるか否か。この処理如何によつてはこの賃金制度は生産性向上の障害にすら転化しうる。第三に、表中にある Major Spares Materials Usage Difference のよ（重要性である）。この欄は、表側の Spares, Materials, Tools 欄とのく（違いを記入するもので、追加的関連業務についても記入することとなっている。このことは、何を意味するかと言えば、経営の作業・生産管理の不備を保全労働者自ら日々の仕事の過程で指摘し、それが作業・生産管理の改善に結合されていくということである。この過程は、保全労働者の利害からしても促進されざるをえない。というのは備品や材料の不備の故に作業が遅滞した時間は待ち時間（waiting-time）の要素であり、この待ち時間は実際時間から控除されない⁽¹⁹⁾ので、待ち時間が多くと著しく達成率を悪化させ、WMポータスを低減してしまうからである。こうした仕組みは、作業カード方式が、そのもつ多くの煩雑さにもかかわらず、単にポータス支払を業務に結合させるシステムというだけでなく、業務それ自体の改善システムを内包しているという積極面を持つものとしてさしあたりは理解すべきであらう。

②生産（＝保全業務）計画。上にみた作業カードによる保全業務の遂行を順調かつ効率的に行なうためには生産計画が厳密に立てられなくてはならない。というのも実際、作業カードは次のようにして作成されるからである。

「作業カードはどのように作成されるのですか。——計画評定係員というグレードと計画担当技師 planning engineers が、ま

して、計画評定係員は計画担当技師の下で働いているのですが、この人たちが責任をもって一工場内の保全労働者の仕事を事前に計画しスケジュールをたてています。この計画は日々のものと週毎のものがあります。勿論、計画通りにいかなくて、日々かえるということはあるわけですが。そして基本的には、この週及び毎日の計画された仕事が作業カードに展開されるのです。⁽¹⁷⁾

先に待ち時間について触れたが、それは単に、作業カードの中で重視されている備品・材料の不備によって惹起されるのみならず、本体の生産工程（製鋼工場で言えば、鋼を生産する本来の工程）の業務計画との調整不足により生ずることもありうるし、運送関係との調整不足によることもありえよう（注（14）参照）。先に述べたように保全労働者自身こうした生産計画の不備に対して十分自覚的にならざるをえない事情があるために、仮に経営がこの点をおろそかにした場合、労働者の憤まんをひきおこすことになりかねない。

ところが、協約はこの点の問題をほとんど自覚化していない。先に述べた備品・材料の不備の改善を作業カードのシステムに組み込んだことが、協約の精一杯の自覚であり、この自覚されざる領域がW M I Sにいかなる影をおとすかは後に触れる。

ともあれ、ここまでの説明でW M I Sの内容、機構の骨格は大概確認できたと思われる。すでに行論の中に、W M I Sの円滑な実施にとって障害となりうる要因が潜伏していることに気付かれたと思う。そこで、私は次にありうるべき問題を円滑に処理するために協約は如何なる機構を用意していたかを簡潔に述べたいと思う。

(iii) 調整及び紛争処理機構

協約は紛争を未然に防止するための手段と発生した紛争を処理する機構を謳っている。まず防止手段であるが、第一に、職場労働者の代表である職場委員に作業研究技法を中心とした作業測定に関する知識を修得してもらうために、P Eの訓練コース（三週間）に参加させる。これはW M I Sの実施過程における協議 consultation の実をあげるためである。第二に、労使は職場労働者一般に上記知識をできるだけ説明すると同時に、具体的な評定結果等のあらゆる情

表5 紛争処理機構 (73年協約)

Stage	名 称	構 成	備 考
4	Group Review Committee	議長…Labour Manager 労……Senior Shop Steward 2名 上記が任命した代表者(?名) 使……Works Engineer 2名 Work Study Managers(?名)	2～4の各 Committee の運営方法は、労使それぞれが主張をし、必要に応じて証人を立て、証人退席後決定を下す。決定は妥結協定として書面にし、双方署名する。 4において妥結に到らない場合は、1967. 8. 8 協定 (BSC と SATC) の紛争処理手続に移行。
3	Works Review Committee	議長…Works Engineer 労……各組合 1名 使……Engineering Management 3名 Labour Department 1名 Work Study Department 1名	
2	Departmental Committee	議長…Area Engineer 労……課内各組合 1名 使……Engineer Management 2名 Work Study Department 1名	
1	———	(iii)Area Engineer と当事者〔必ず Shop Steward もしくは Senior Shop Steward 同行〕 (ii)Plant Engineer と当事者〔必ず Steward もしくは Senior Shop Steward 同行〕 (i)foreman と当事者 (man or men concerned)〔shop steward 同行してもよい〕	

(注) 73年協約 Appendix 'E' より作成。

報を知らせる。この中には毎週のWMボータス計算の詳細も含む。

次に紛争処理機構は表5のように構想されていた。この機構は七〇年協約で設けられたものと基本的に同様のものであり、課別委員会(ステージ②)が新しく設けられている点が異なるだけである。この機構はしかし、次章でみるようにほとんど作動しなかった。それはWMI Sの実施に即してより効率的な機構が発生したからである。とはいえ、この七三年協約の構想にしても、その後の実態的機構にしても、共通している事は、表のステージ①の圧倒的重要性である。現場当事者及び職場委員と職制及び工場技師との話し合い(直接交渉)によってWMI Sは具体的に動き出す以外にないことを示している。職場レベルの労使関係の優位がここに端的に示されている。しかも、この場合、最も紛争を惹起しやすいと想定される職務の基準時間の設定に関する協約のあいまいな規定のために、これらがすべて職場レベルの交渉に委ねられる可能性を含んでいる。基準職務の基準時間は、すでに触れたように、その設定自体への組合の関与のあり方が何ら規定されておらず、従って、必ず紛争を呼び、従って、まずは職場レベル交渉に委ねられることを協約自体が許しているかの如くである。基準職務以外の職務の基準時間設定についても、表5の備考欄にあるように、協約の精神は職場交渉に委ねるといふことである。

- (1) Memorandum of Agreement made on. 1970. 5. 6 between BSC, Scunthorpe Works and SATC, p. 1
- (2) Ibid. p. 14
- (3) 七三年協約では、第一〇条のその他一般の項目で、強制解雇はしないこと、自然減で対応するが、それでも余剰がでた場合には保全部門外への一定の配転を行なうとし、この場合には組合と十分な協議を行なうとしている。
- (4) 七八年のBSCとNCCCとの年次賃金改訂協約で、効率化がうたわれ、事業所レベルでは七〇年協約、七三年協約につぐPhase 3の協約交渉が話題にのぼっていた。ここでは七〇年協約でなお不徹底であった労働慣行の柔軟化を一層進めることが課題とされていた。(人事労務課保全部門担当職員D・M・K氏面接調査(七九年六月一五日)記録)
- (5) 人事労務課保全部門担当職員D・M・K氏面接調査記録(七九年六月一五日)

- (6) Memorandum of Agreement made this Seventh Day of November, Nineteen Hundred and Seventy three between the BSC, Scunthorpe and Lancashire Group, Scunthorpe Works and the craft unions in membership of the Scunthorpe Allied Trades Committee in respect of Engineering Maintenance Workers. (=WMIS 協定) p 2, Ap. 'D'
- (7) A-F Works, Maintenance Grades Earnings Growth, June 1972-July 1974.
- (8) AUEWのワークス・コンビーナーB・N氏面接調査記録(七九年七月五日)
- (9) 例えば、一九七〇年協約の付録Dには balance of tonnage bonus payments という表現が出てくる。また同じ製鉄所の調査を一九六八～六九年に行なった間宏氏は、賃金項目の中に能率刺激手当 (efficiency incentive payments) があるがこれは「週当り一〇シリングと固定しており、その実際の役割は、その名の通りに能率を刺激するためではなく、生産労働者との実収入上のつり合いをとるためのものである」と記している。(現代産業労働研究会『調査研究報告第四集——イギリスにおける工場内労使関係・製鉄所の事例研究』一〇二頁)しかし、どこでも固定払ってあったかどうかは疑問である。BSCの本社労働部発行の『労使関係訓練手引』(Industrial Relations Training Manual)には「保全労働者は一般に工場の生産量に基づいた比較的少額のボーナスを受け取っており、これらは国有化後に(基本賃率に)吸収され、更にWMISが大抵の事業所に導入されたか、またはされつつある」と記されている。(p. 15)
- (10) 前の注の『労使関係訓練手引』にみられるように、工場の生産量に正比例した形でのボーナスがあったとしても、それは保全労働の能率を直接に刺激するものではないことは明白である。
- (11) このWMボーナス表は、実効達成率九〇%で週四〇時間当り八 \pounds になることを基本にしている。そして、すでに述べたように、それまでの「第一段階の生産性協約によるボーナスの残余部分」「WM協約のリード・イン・ペイメント」「旧来からのトネジ・ボーナス調整の残余的部分」の計三・七五 \pounds を廃止してクラフトマンの場合、最低五 \pounds を保障するという観点から、効達成率六六%で五 \pounds としている。従って、達成率六六%未満の場合、すべて五 \pounds となる。
- なお、すでに触れたように、このWMボーナス表は全国交渉の賃上率を適用して、そのつど書き換えられる。
- (12) 本章注(5)に同じ。
- (13) 集団毎の達成率が計算されたら、表4のような表により個々人の時間当りWMボーナスが確定され、それに出勤状況を反映した労働時間が乗せられる。従って、個々人の作業能率の格差はボーナスに反映しないが、出勤状況は反映される。
- (14) 七三年協約本文七条のiv)

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

(15) 昼食時間は三〇分であるが(注(5)の聴取)、仮に昼食時間に作業をした場合には、職長がそれを確認し了承を与えることを条件に、extra payment がなされる。この点も煩雑を増すものと思われる。説明文書 Phase II Job Cards-Routines, Guide Notes for Craftsmen, Semi skilled and other Grades.

(16) 待ち時間の欄は、待った時間(三〇分単位で)とその理由を書き込むことになっている。理由は、次のコード・ナンバーで表記される。0…生産工程用クレーン及び生産工場内への立入り許可などによる遅れ。1…備品・材料のための遅れ。2…道具の遅れ。3…輸送のクレーンや運輸面での遅れ。4…作業指示の遅れ。5…他職務の労働者による遅れ。6…職長からのカード発行の遅れ。

(17) 本章注(5)に同じ。

三 W M I S と労使関係

二でW M I Sの仕組みを明らかにしたが、それが円滑に日常的に機能するためには、なお多くの事柄が処理されなくてはならなかった。この処理の様子は、ほとんどそのまま保全労働をめぐる労使関係のありようを正確に反映せざるをえない。従って、ここでは可能な限り処理の実態を職場レベルにまで分け入って確認する必要がある。しかし、そのことは、全てが職場ごとに無秩序に処理されたというわけではなく、事業所レベルでの一定の枠組みの整理の下でなされたのであって、さしあたり、この面から明らかにしなくてはならない。

(一) 労使作業部会 (Joint Working Party 以下JWPと略記)

七三年協約には、すでにみたように表5に示されるような紛争処理機構が謳われていた。しかし、実際には、ステージ3・4は設けられず、ステージ2の課別委員会の上にJWPが設けられた。JWP設置は次のような事情によつていた。

七三年協約を交渉して成立をみたものの、これは始めての試みであり、これを実施するにあたっては、かなり時間がかかるだけ

でなく、様々な特殊事情や解釈上の問題が発生することが予測された。そこで、そうした問題処理を全課Ⅱ工場に公平に適用するためにJWPを設け、毎月定例の会議を持ち、各課から提起される問題に統一的な判断を下していくことにした。この判断は、ケース・ローとして労使がフェイルして持ち合うことになる。

JWP設置は、実際のところ、SATCとの協約交渉の過程で、通常の経営とSATCの交渉会議では、七三年協約実施に向けての実務的な事務量が多すぎて処理しきれないために、交渉会議を分けて、別個に会議体を設けることになり、これがJWPの発生となった。

JWPの構成は、経営側からは、労務課スタッフ(1)、作業研究課スタッフ(1)、エンジニアリング・サービスマネジャー(1)(JWPの議長)の三名、(また随時エアリア・エンジニアを加える)、組合側からは各組合の職場委員長(Senior Shop Steward)からなっていた。各組合は、通常A—F WorksとI—D Worksにそれぞれ職場委員長をおいていたので、9つの組合から18名が参加する⁽¹⁾。

JWPは協約上の紛争処理機構との関係はどうなっていたのか。

協約上の紛争処理機構で使われたのは課レベルのものだけである。それより上の機関は紙の上のものにすぎない。(そこで課別委員会とJWPとの関係であるが、協約発効後、当分の間は課別委員会が月例に開催されていた。この会議の議長はエアリア・エンジニアで、課別委員会で独自に解決しにくい問題があると、彼がJWPに連絡して、次回のJWPの案件に入れるというやり方をとっていた。また、経営独自の会議体としても、JWPの議長であるエンジニアリング・サービスマネジャーは毎週月曜日全エアリア・エンジニアを集めた会合を定例的に開催しており、この場で各課の事情を知り、またJWPの議論を伝えることを行なっている。同様に組合側も、JWPにコンビナークラスの者が出席するが、同時に各課の職場委員から課レベルの状況を把握する⁽²⁾。

従って、WMIS実施に向けての具体的な係争事項の処理は表5のステージ1及び2と事業所全体の統一的処理のためJWPの各レベルにおいてなされたということが出来る。そこで、職場レベルないし課レベルでの処理様式を探る

表6 JWP の設定した主なルール

事 項	要 点	設定時点
I ボーナスグループ		
(1)グループ構成のガイドライン	(a)経営組織との対応があること。(b)グループ間の境界侵犯のトラブルを防ぐため、複数職種であること。(c)業務のひきわたしを円滑にするため複数シフト (multi-shift) で構成すること。(d)デパートメンタル・ペイメントの額が異なる者同志をグループ化しないこと。(e)補助労働者等の indirect workers の数を明確にしておくこと。(f)病弱者等の restricted workers の数を明確にしておくこと。(g)グループ間の侵犯の問題や業務の引きわたしの問題が生じない程のグループの大きさが必要であり、またグループとしての一体性が確保されなくなる程に大きすぎない必要がある。一般工場 (plant) では12-100人、中央工場 (work shop) では10-30人位が適当である。	74. 6. 4
(2)グループの具体的合意	(省 略)	75. 4. 8~
(3)1人だけのグループ	これは認めない。	76. 5. 25
(4)JWP の権限	一度 Departmental Committee で合意された グループ分けを JWP は破棄しうる。	75. 10. 10 75. 11. 25
II 休憩時間 (Rest Allowances)		
(1) BSC 共通の Rest Allowances Tables	(内容不明)	74. 11 .29
(2)allowance clearance procedure	作業研究の後、Departmental Committee, エアリア・エンジニア, エンジニアリング・サービス・マネジャーの承認必要。	75. 4. 8
III デパートメンタル・ペイメンツ		
(1)工場調査の人員構成	JWP の労使5人ずつ10名。	74. 11. 7
(2)地下作業	Joint Negotiating Committee Meeting (事業所交渉) で40時間労働に対し £2.5 とすることに決定。	75. 11. 4
(3)採石場 (Quarries)	再調査の結果、変更の必要なし。	76. 4. 27
IV WM ボーナス		
(1)インセンティブのカーブ	達成率 66 で当初 £4.28 を £5.43 に、達成率90で当初 £8.56 を £11.95 に。最低保障 (fall back) の支払いは74.8.18日から。	74. 7. 22
(2)達成率計算	達成率の少数点以下は四捨五入。(JNC で合意)	74. 12. 19

イギリス鉄鋼業保安部門の労務関係

(4)安全衛生法規との関係	安全衛生法規が改訂されるのに応じて、経営は基準職務の基準時間を見直す。	76. 9. 22
VII 計画評定係員、現場監督者 (P. E./Charge hands)		
(1)PE 応募者	PE 応募者で長期勤続のクラフトマンでない者については組合が適格性を判断する。	74. 10. 3
(2)臨時の PE	PE の欠員補充に臨時 PE を任命する。その者の週給はスタッフグレードの PE の年収の 1/52 とし、スタッフの有給休暇適用。	76. 1. 15
(3)現場監督者	現場監督者の監督的業務の時間を試行期間中 (dummy run) に確定し、実施後 (live) しばらくしてこの見直しをする。見直しは JWP での承認を必要とする。	76. 5. 10
VII 運営について		
(1)作業カードの記入	保全労働者は自ら実際時間をカードに記入し、また待ち時間も理由をつけて記入する。	74. 12. 19
(2)カード記入の指針	指針書を配布する。	75. 5. 6
(3)非協力者の扱い	作業カードへの非協力者の問題は JWP の事項ではなく、経営の懲戒権の事項として扱う。	75. 11. 25
(4)作業カードの発行	協約に従い、労働者は PE から作業カードを受けとらなくてはならない。	76. 5. 25
IX 訓練		
(1)職場委員の訓練	職場委員を基準職務の基準時間設定の訓練コースに参加させる。3週間の PE コースに出席した者も重ねて参加できる。	75. 10. 10
(2)実際作業をする訓練生の扱い	訓練生の遂行した実作業はボーナスグループの作業として扱うが、訓練生の実際時間は達成率計算に算入しない。	76. 3. 10
X 待ち時間、未完了業務、移動時間、追加的関連業務		
(1)未完了業務	WM ボーナス算定週に完了しない業務は、実際時間を基準時間と同一にして計算しておき、次週新たな作業カードを発行して調整する。	75. 4. 8
(2)移動時間	各 departmental committee で合意すること。	74. 4. 8
(3)追加的関連業務	作業カードに記入された追加的関連業務を、職長が元々の仕事以外のものかどうかを判定し、以外のものであれば、別の作業カードに追加的関連業務を記入し直し、適切な基準時間を設定する。但し、整理業務が過大にならないよう PE が元々の作業カードに関連業務をおり込んでよい。	75. 4. 8

(4) 点検業務

(5) 待ち時間

XI 要員

XII Departmental Committee 等への参加のための便宜供与

30分を超える点検業務は実際時間の90%を基準時間として、はじめの30分を含めて計算する。

待ち時間は基準時間に含めないことの再確認。

(省 略)

(省 略)

74. 11. 29

前に、JWPでどのような事項がどのように取扱われたかをみておく必要がある。表6にJWPでルール化された事項の主要なものを掲げた。極く大きめに整理すれば、七三年協約を実施するための前提的枠組にかかわる事項と内実そのものにかかわる事項とに大別しうる。前者はボーナス・グループの編成方法、WMボーナス表の作成・ライブへの移行方式、補助・病弱労働者の取扱い、PE・職場委員の教育訓練、労使の各種委員会への参加のための便宜供与などが該当する。後者は休憩時間の設定、基準職務の基準時間設定などの基準時間設定にまつわる問題と、作業カードの取扱い、追加的関連業務の取扱い等の日常的な業務計画の遂行にかかわる問題が該当する。この後者こそは保全作業の効率化の成否を左右する事柄であり、また保全労働者にとってみれば、自らの稼得賃金額を左右する事柄であるので、労使関係上の最重要問題を構成する。

そこで、七三年協約の内実と直接かかわっている基準職務の基準時間設定の手続がJWPでどのようにルール化されたかが注目されなくてはならない。全職務の基準時間はこのあり方によって左右されるからである。

〔基準職務の時間設定手続〕——一九七四年十一月七日

(a)アシスタント・エンジニアは基準職務の時間設定に先立って作業方法と要員数が適正かどうかを検討する。これは作業方法と要員数の誤ちのために時間設定をやり直すということのないようにするためであり、作業方法と要員数が七〇年協約(Phase 1)の作業態様を反映したものである。

(b)その検討が完了した後、プラント・エンジニアは時間設定作業を始めることを許可する。

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

イギリス鉄鋼業係全部門の労使関係

(c) エアリア・ワーク・スタディマンと P E とがローカルの職場委員とともに、正式に基準職務の基準時間の設定をする。この設定にあたっては、作業方法と要員数の問題を処理するためにプラント・エンジニアもしくはアシスタント・エンジニアが出席することもある。

(d) 基準時間設定に際しては、三週間の P E 訓練コースを修了した職場委員が、または同コースを修了した職場委員長とともに、当該基準職務に関連した労働組合を代表するものとする。当該職務が複数の組合の関連した職務の場合は、各組合の職場委員が共同で参加する。

(e) 経営と職場委員とは、各基準職務について次のものに合意する。

(i) 職務記述書 Work Specification Sheet

(ii) 職務統括書 Work Summary Sheet

(iii) 非常時の休憩時間計算書 Contingency R. A. Calculation Sheet

(iv) 休憩時間計算書 R. A. Computation Sheet (強調、引用者)

すでに二でみたように、協約では基準職務の時間設定への組合の関与の仕方は具体的に何ら規定されていなかったのであるが、ここでは明確に労使が合同で設定にあたるのがルール化されている。

このように W M I S の実施にまつわる諸問題は、基準職務の基準時間設定から、その他表 6 に示される諸問題に到るまですべてを労使の合意を前提に処理されている。従って、ここには、イギリス労使関係の通説が説くように、クラフトユニオンの場合、賃金が簡単な時間賃金から各種の出来高賃金形態への移行にもなつて職場委員が関与する領域が拡大深化するという関係がみてとれる。⁽⁴⁾ このことから工場・職場レベルにおいて効率化という所期の協約の目的がいかにくじかれているかといった、やや一般的に言えば、経営の行なおうとする合理化施策が現場でいかに挫折していくかということが話の主題になることが通例であった。⁽⁵⁾ 我々のこの事例においてもそうした事実はいくつ存在する。しかし、現場での問題の渦中にいる人々が、問題の根源をどのように認識しているのか、この点で、従来のイギリス労使関係像⁽⁶⁾

とは異なった像が存在することを我々は学んだ。以下この点を、専ら聴取の中からではあるが、整理して示しておきたい。

(二) W M I S の職場での問題⁽⁷⁾

まず通説的理解の筋で浮び上る問題に触れておこう。出来高賃金形態の下では職場レベルにおいて種々の交渉圧力が加わると言われてきた。⁽⁸⁾ また作業研究をベースにした計測出来高制の下でも交渉圧力により各種の慣行が職場・工場レベルに蓄積していったことが報告されてもきた。⁽⁹⁾ こうした交渉圧力は結局のところ、労働者の稼得額を高めるためにあらゆる事項について発言し規制することに向けられている。我々の事例でも——この点は詳細に聴いていないが——以下のように基準時間設定（基準職務とその他の職務の両方で）をめぐって職場交渉が展開されていることがわかる。

(i) 基準職務の基準時間設定について。基準職務の時間設定の手続はすでに紹介したが、労使が合同で設定することがルール化されているためかこの設定に四年間も費した。なぜそんなに時間がかかるのかと言えば、休憩時間 (Rest Allowance) をどこまで経営に認めさせるのが手問どる。「私の仕事でめんどろだったのはソーキングピットやコークオープンなどの高熱修繕作業の計測でした。(ここでは) 作業研究課が示してきた休憩時間設定の基準の二倍の設定をすることを正当化することができましたが、(全体としては) 高熱作業の労働者に各種の Allowance を設定してやるのに二年間も論議しなくてはならなかったのです。」(M・T5/25) こうした交渉は課別委員会で行なわれたもの⁽¹⁰⁾である。

(ii) 基準職務以外の基準時間設定について。すでにみたように、これらの職務の時間設定は、基準職務の基準時間が確定された際に、各作業要素毎の slot time を基準にして、その類似性をもって評定していくことにより設定されるが、これまた不連続の職場交渉事項となる。これは表5のステージ1の(i)~(ii)において行なわれる。これは正に日常不連続に行なわれている。「作業カードに書かれる基準時間について、作業者と職長との間で争いがおこることはありませんか。——しよっちゅうです。……W M I S はごく自然に紛争を生むのです。……(結局それは) 科学的なものではなくて準科学的なものにすぎず、多くの主観的要素を持っているか

からです。」(N7/9) どのような論議が職場交渉で行なわれるのか。「それは slot time を適用する際に、基準になる slot time は二人のクラフツマンと二人のメイツで作業することを前提にしていたのに、職長が二人のクラフツマンと一人のメイツという風に要員削減をした場合論議になります。……また(基準の slot time が)地上作業として測定されたものを、クレーン上での作業に適用しようとした場合やはり論議になります。また時には、測定してなかった作業がある職務について発生することもありこの部分の内容を論議しこれにいくら支払うか(時間をつけるか)が議論されます。」(M・T5/25) こうした職場交渉は、通説どおり、労働者の要求が満たされる形で処理されやすい。「個人が作業カードに書かれた時間に不満を持つ場合、実際のところ、彼は職長か P.E. の所に行って時間について議論します。彼がそこで言われたことに満足すれば、つまり、時間がゆるめられれば、それで満足して仕事に戻るわけです。」ということは P.E. は時々基準時間を変更するということですか。——そうです。それはしゅっちゅうです。労務課はそんなことはないと恐らくは言うでしょうが、それは彼らが知らないだけです。職場では常にそういう変更があります。」(N7/9) 更に、slot time の不備で時間設定がすぐにできない場合、協約上は未測定職務 unmeasured work として、まず作業をして、それにはボーナスをつけずにやって後に測定した段階で支払うという形になるが、すぐに支給されないことを嫌い、その仕事を労働者はやりたがらない。そこで「実際におきくことは、未測定職務というものは存在しなくなるのです。つまり職場委員と職長やアシスタント・エンジニアの間で処理されてしまうのです。」(N7/9) これは事実上、作業測定を全く媒介せずに、職場交渉で時間設定がなされることを意味している。

このように時間設定についてトラブルが発生することは経営側も認めている。「P.E. が Allowance を設定することは簡単ですが——簡単ではありません。卒直に言って、簡単ではないです。簡単だったことは一度もありません。……いつも一定のフリクションがあります。」(R7/25)

W.M.I.S. の最も基本となる各職務の基準時間設定をめぐって、従来から指摘されているように、紛争と非効率がつきまとい、この問題の持つ意味は依然として大きいと思われる。しかし、限られた聴取りからではあるが、当事者たちの問題意識のありようは、それとはやや異なっているように思われる。それは作業カード発行にともなう一連の問題である。ここにそれらを列挙してみよう。

(i) 職長が労働者に不必要な仕事をやらせている。労務課職員は次のように言っている。「各課の経営がほどのボーナス水準を与えるために不必要な仕事を創出しているという証拠がある。ある者が継続的に仕事をしていないと、つまり、仕事を待っているとボーナスは当然減るわけです。そこで、そうなるよりも、ある仕事が必要かどうかにかかわりなく仕事を与えているのではないかと思うのです。それを示す記録もあります。」「職長はなぜそんなに寛大なのですか——不満を防止する簡単な方法だからです。」(K 6/15) 組合も同様に言っている。「必要な仕事でないのに職長はカードを発行していると聞いているが。——そうだ。工場は過剰保全の状態である。」「作業グループが圧力をかけるのですか。——そうだ。」「職長は大いに困惑するのではないかと——そうです。職長はどっちつかずの立場で、経営者でもなく、組合でもない。両方からの圧力をうける。……(それに) 職長は誰でもクラフツマンからの出身です。だから(こうしかかけひきを) 自ら少し前までやっていたわけだから、それをどうこうしようという気持はないわけです。」(N 7/9)

こうした無駄は作業カード管理とどう関係しているのか。第一に、一シフトの労働時間を全てみただけの作業カードをエンジニア(プランニング・アドミニストレーション)が事前に準備できず、職長が空いた時間に不必要な仕事をやらせて後にPEが時間評定をするという方式である。(K 6/15) 第二に、追加的関連業務を作業者が発見し、これを作業カードに記入していくことによつてである。この第二の場合は作業者が不必要な仕事を創出する。そしてそれはしばしば時間外労働に及ぶ。(N 7/9)

(ii) 作業カードで指示された業務が事情の変化で予定通りできないこと。一人の職場委員は言う。「仮に職長が明日は君にこの仕事をやらせたらうと伝え、それは翌日の作業カードとして展開されるが、そのカードが生産労働者の都合で取消される。」(M・T 5/25) 他の職場委員も同様に言う。「(近くの) 器材置場に部品をとりに行くと、そこに置いてない。そこでわざわざ中央工場まで行かなくてはならない。こういうことがしょっちゅうで時間がかかる。……そこで私はどうしてかと経営に聞くし、経営自らきちんとやるように気を配らなくてはならないと言っている。」「またある仕事につくことになって、それにはクレインが必要だとする。ところが、行ってみるとクレインがない。そこで生産の方に電話をしてどうしたんだ、クレインはどこに行ったんだと言う。すると相手はあるはずだがと言って、関連の人々に電話をする。そうすると連中は、すまん、故障がおきたとか何とか言う。そっち(クレイン修理)にまわしている、と言う。これが問題なのだ。これが問題なのです。(W M I Sは) うまくやるのに非常

にむつかしいものです。私は好きじゃない。」(F7/19)

そこで、我々は業務計画を作業カードに展開しているエンジニア(プランニング・アドミニストレーション)に聞いてみた。「業務計画で何があっても困難ですか。——もっともむつかしいのは、クラフトマンに必要な材料を準備しておくことです。とくにこのような工場(製鋼整備工場)では、彼が職場に行った時仕事ができるようにしておくことがもっともむつかしいのです。というのはよくあることだが、生産部門と調整しながらクレーンを手配しなくてはならない。またあらゆる器具を用意しておかなくてはならない。しかしクラフトマンが仕事につくまでに生産部門が態度を変更して、何か具合の悪いことがおきてこっちにまわせないということになる。……(この場合)クラフトマンはボーナスをかせぐことなく待つということになる。待ち時間にはボーナスがつかないことになる。このことが彼らの大きな不平になるわけです。」(R7/25)

こうした業務の「妨害」による待ち時間に対して、一つは(i)にみた不必要な仕事で時間をみたすということに対応することが推定された。それと同時に第二に待ち時間に対して「支払わせる」。即ち、具体的には待ち時間を Allowance Time として基準時間に組み入れるような圧力が経営に加えられることになる。(F7/19)

(画)上記(ii)と密接な関係を持つ問題として、課毎(あるいはボーナスグループ)のボーナス水準の不均衡。特に中央工場(Central Engineering Workshop)と事業所内各生産工場の整備部門とで、前者が高い実効達成率をあげるのに対し後者はあげにくいという問題である。前者においては主として機械工作であるため事前の業務計画が立てやすいのに対し、後者では生産部門の事情に影響されて計画がそのまま実行できないことによる。(K6/15)従って後者においてはそのアンバランスを是正するために、(i)でみた不必要な仕事をやるようにさせたり、(ii)でみた待ち時間分を Allowance Time として組み込ませるような職場からの圧力にさらされる。

(iv)同一ボーナスグループ内の個々人の不満。「仕事が速く、若くて健康な労働者は、仕事の遅いや老人などよりもグループのボーナスに貢献しているにもかかわらず、同額のWMボーナスしかかせげないためにうんざりしてくる。」(N7/9)

(v)労働者は作業能率を上げるのではなく、能率を下げて時間外労働を増やすことにより稼得賃金を高めること。一職場委員は言う。「生産への注文が増加して、それに応じて圧延ロールの補修業務が増大した時など」四〇時間内に多くの仕事をして達成率一

二〇をあげるよりも四八時間かけて一〇〇の達成率ではあるが、八時間分の時間外労働をする。……経営はこの点を発見できないでいる。ひどいものだ。」「あなたはその止めさせようとしているのか、それとも勧めているのか。——とんでもない。止めさせようとしている。我々はより少ない時間でより多くを生産しなくてはならない。あんなやり方では企業の採算はとれない。しかし、多くの人々がそうしているのだ。ほんとうだ。」(N7)9)

ここに掲げられている諸問題は、通説的に言われている労使関係状況と大差ないものとして解釈できないことはない。即ち、出来高賃金形態の下では(単純な個数賃金ではなく、時間を基礎にした刺激給の場合は)各種の交渉が職場で断続的に生起し、それが作業集団毎の稼得賃金較差を生み、その較差が口実となってその是正のための職場交渉が繰り返されるような事態を生む、従って、この事態の改善のためには、時間設定の客観性を高めること、現場交渉にあたる第一線監督者である職長をよりコストに自覚的に振舞うように訓練すること、また紛争事項となりやすい故障時の賃金補償・配転時の賃金補償・時間設定交渉への参加者、再測定に入る条件、等を統一的なルールとして設定すること、ルール設定は職場などの下のレベルではなく企業レベルがのぞましいこと、などが提案されるわけである。なる程、先の事例から、労働者は稼得賃金の増大や格差の是正を求めて職場交渉を不断に追求しているし、また問題の解決のために例えば、(i)や(v)の事例に対しては第一線監督者としての職長の権限強化やコスト管理意識の育成が必要だということは誰も否定できない。同様に待ち時間に対して紛争を予防するのに充分なだけの賃金補償規定を含めたルール化の必要もあるだろう。

しかし、我々が会うことができた当事者たちは、労使を問わず、こうした通説的な——これは結局ドノバン委員会の見地——認識枠組(労使関係の悪い状況を労使関係内在的にとらえようとして、問題発生の根拠とその処方箋をととも労使関係の中に求めていく思考様式)の世界をすでに克えた所にW M I Sの欠陥を求めている点に注意を促しておきたい。それは上述したW M I Sの現場での問題の真の原因は、職場レベルでの労使関係のあり方にあるというのではな

く、むしろその前提となる経営としての生産・業務計画の悪さ、材料・備品管理と業務計画との連係の悪さ、構内輸送計画と業務計画との連係の悪さ、等にあるとする視角である。

まず、職場委員の話を聞こう。「W M I Sを組合が選んだのは、所得政策のためであり、これ以外に賃上の方法がなかったからであり」(M・T5/25)。「その限りにおいてW M I Sは組合にとって成功した。」しかし「経営から見たら完全な失敗であった。」(M・T7/19)だが、「我々が今ここにいるのは仕事がめしたねだからであり、B S Cが利益をあげて欲しいと思っっている。……信じて欲しいのだが、大抵の職場委員たちはB S Cと歩調をあわせていってより働きやすいようにしていく覚悟ができています。しかし不幸なことにそのようにはなっていない。」(M・T5/25) (一、だから)、我々はW M I Sを止めさせるつもりだ。P Eなどの管理費はコンピュータでおきかえるべきだ。こういう人々を業務計画に振り向けるべきだ。計画システムが非常に貧弱だからだ。」「具体的にはどういうことですか——保全の業務をするために生産業務との時間を調整し、備品・材料を備えつけるという関係が貧弱なのです。材料を準備しても、生産の方から待ってくれと言われ、止むをえず材料をそのままにしておいて次のシフトか翌日にとりかかるのです。これは時間の無駄です。」(M・T7/19)「私が協約に署名した日のことを覚えていますが、その時一人のエンジニアに「材料・備品管理をきちんとやってくれ」と言った。すると「そうだ、材料・備品は倉庫部門ではなくエンジニア部門で管理することになっており、コンピュータシステムで万全を期している」と答えた。しかし、四年経過した今でも、そのことが作業カードに反映されていない。材料・備品はそれらがきちんと番号をつけて保管され、その状況はP Eに伝達され、記録されなくてはならないのに全くそうならない。」(M・T7/19)

生産計画・資材管理の不備が、逆に言えば、先に例示したような職場交渉の余地を生み出し、それにより保全労働者の稼得賃金を上げることが可能にしているわけだから、仮に職場の労働組合が近視眼的にセクシヨナリズムに踞踏している限りは組合にとってそれは問題とならないはずである。職場の労働組合をそのように把握する限りでは、六〇年代以降政府の団体交渉政策が企業レベルでの団交と協約形成を促進し、組合の体質をよりコストに自覚的たらしめる方策を提唱したことは当を得ているし、経営参加の提唱もまともを得ていると言える。しかし、そうした構想枠組は、労使関

係の土台である所の経営、それ自体の持つ問題の抽出を内在化させていないという欠陥があるのではないだろうか。

先の職場委員は言う。「我々が問題にしているのは）W M I S のプリンシプルではない。経営が我々の満足するように運用してないという事実に対してである。……我々は保全部門と生産部門とのより良き調整がなくてはならないとずっと言っているのです。それなしにはW M I S は利益を生むようにうまく運営できないからです。」(M・T7/19)

他の職場委員も自分の活動を説明する中で同様の問題を指摘する。「(私の活動の)ポイントがバランスを保つように心掛けることだ。バランスを保ちさえすれば問題はそう起きない。経営はこの点に留意すべきだ。……しかしW M I S 協約はその点でうまくいっていない。というのは中央工作場のような所では達成率を高めるのが比較的容易なのに……他ではそううまくいかない。ここで問題が生ずる。」「あなたはそのアンバランスをどう調整するのですか。……わからない。(笑) いっしょうけんめいやって少しでも近づけようとしているのですが、……」「その努力の内味を教えてください。……私は仕事をみて労働者にきちんと資材などを配給してはいないのではないかとというような経営の非効率を指摘します。この部分に対して一定の Allowance Time をつけるように言い、これにより若干達成率を高めるといふことです。」「そして次のように言う。「W M I S 協約を導入する際に、経営は自らをみつめ、自分らの責務を果すことができるかどうかを検討すべきであつたと思うのです。……なぜなら経営は資材や配送などを手際よく処理してはいないのです。W M I S 協約の経営としての責務を果せるほどには効率的でないのです。」「(F7/19)

しかし、このような経営の非効率性の故に、職場委員は職場交渉という職務を幅広く持つことができる。従つてなかなかW M I S を放棄しえないのではないかと問うが「質問に、職場委員は答える。「いやいや、そうではないと思います。W M I S はすみやかに廃止した方がよいのですが、何かによっておきかえられなくてはならない。」「そこで新たな職務をつくるということですか。——ちがう。もっとずっと平穩な生活ができるようになるというだけのことです。」「(N7/9)

ところで、当の経営はこの点をどう考えているのか。

現場で自らが業務計画を立て作業カードへの展開を行なっているエンジニア(プランニング・アドミニストレーション)は次の点を強調した。「主要な困難の一つは、B S C がW M I S を始めた際に、刺激的賃金制度と(作業カードによる)計画制度とを同時に開始したということにあります。そのためにP E を刺激給の計算につき込まざるをえず、その業務計画が無視されました。

……我々は全員の協力をもって計画を立てるべきだったのです。それには一年か一年半かけてデータを集め、あらゆる情報を集めた上で刺激的賃金制度を出発させるべきだったのです。」(R7/25)

保全部門の労使関係を担当している若干のスタッフはこの点を最も強調する人物であった。「W M I S 協約を導入した時、ライン・マネジメントに W M I S の勘所が何であるのかを充分に理解させる点において怠りがなかったとは言えない。実際 W M I S から最大のメリットを引き出そうとすれば、計画組織をきちんとさせなくてはならないのです。……(不必要な仕事をやらせて不満を防止するなどの安易な方法ではなく)労働者に必要な仕事を与え、あらゆる仕事を事前に計画し、備品は全て用意し、一定の時刻にちゃんとクレーンを用意し、等々の事を確実にしなくてはならない。……(実際はそうならなかったわけで)それ以来、計画システムについてより多くのことを学んできました。…システムが正しく作動するように努力しています。これがここ数年で多くを学んだことです。……これは困難な仕事です。しかし、私個人としては本当に取組まなくてはならないことだと確信しています。……I C I など多くの企業で、このような刺激制度を導入し多くの問題を抱えて、この問題解決のために努力するというよりも、そういう制度を廃止するという方向をとっております。しかしこれは消極的だと思っております。本当にこれに取組まなくてはならないのであり、問題を隠そうとしたり忘れようとするのは無意味なことです。」(K6/15)

注

- (1) 人事労務課保全部門担当職員 D・M・K 氏面接調査記録(七九年六月一五日)
 (2) A U E W のワークス・コンピニナー B・N 面接調査記録(七九年七月九日)
 (3) こうした事業所レベルでのルール化の背後には、当然労使間の抗争が存在した。最も論議の対象となったのは表 6 IV の(6)であったという。ここでは、Five に移行した集団と、non-five の集団とで W M ボーナスの稼得額が相違して後者に不満が蓄積したためである。事業所レベルの係争が中央にあげられ、中央でルール化された。(J・M 氏・A・T 氏面接調査(七九年五月二五日)記録)

しかし、こうした明確なルール化により処理されうる事項は、出来高賃金形態の下における最重要問題を構成しない。むしろ、基準時間設定や作業カードの運用など、手続はルール化できても、実際の施行にあたって紛争を呼んだり、非効率が日常的に生れる部面こそが、賃金と能率を結びつけるネックとなる。

- (4) 出来高賃金形態の下で職場集団もしくは職場委員がどれほど多くの事項に、どの程度の強さで介入しているかは、他産業の例ではあるが、William Brown, Piecework Bargaining, 1973 を参照された。
- (5) 我国のイギリス労使関係研究書としての傑作である、熊沢誠「国家の中の国家」一九七六年は、こうした文脈での分析である。
- (6) これを正確に確定するには、きちんとした文献研究が必要であるが、筆者には今それだけの力がない。合理化施策を事実上挫折させている職場委員たちの主観のありようは、さしあたり筆者の次の文献からイメージとしているにすぎない。ヒュー・ペイノン(下田平裕身訳)『ショップ・スチュワードの世界』、一九八〇年。
- (7) 以下は聴取りを中心に構成されている。引用の煩瑣をさけるために、本文中に以下のような略記を行なう。AUEWのワックス・コンビーナーB・N氏面接調査記録(七九年七月九日)はN7/9、UCATTのコンビーナーJ・M氏及びEETP UのコンビーナーA・T氏面接調査記録(七九年五月二五日)はM・T5/25、同面接調査記録(七九年七月一九日)はM・T7/19、H&Dのシニア・シヤップステュアードのL・F氏面接調査記録(七九年七月一九日)はF7/19、人事労務課保全部門担当職員D・M・K氏面接調査記録(七九年六月一五日)はK6/15、製鋼整備工場計画管理担当副技師(Assistant Engineer, planning & administration) R氏面接調査記録(七九年七月二五日)はR7/25。
- (8) National Board for Prices and Incomes, Report No 65, Payment By Results Systems, May 1968, Cmnd 3627
- (9) W. Brown, op. cit.
- (10) 基準職務の時間設定は製鋼整備工場の場合、一人のPEが二人のクラフツマンを作業に従事させストップウォッチで計測するという形で行なわれた。(R7/25)これをベースに一定のallowance timeが付加されて、基準時間が算定されるが、これは組合の承認(本文p38をみよ)が必要である。承認の場が課別委員会であったと想定される。
- (11) 注(8)の文献を念頭におこなっている。
- (12) NBP, op. cit. chap 7.

四 まとめにかえて

すでにみたようにWMIISの実施過程における問題は、生産計画や資材管理等経営機能それ自身にある。我々にとっ

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係

てまことに困惑せざるをえない問題のあり方である。一定の労使関係のあり方がイギリス経済のパフォーマンスに影響を与えているだろう、その具体的な連関を実地に調べてみよう、それに対してどのような改革がなされようとしているのかを調べてみようという素朴な関心をいだいていた我々にとって、かかる問題を掘り下げる準備を欠いていた。

しかし、この点についてイギリスの専門家が自覚的であったかと言えどもそうではない。すでに三で断片的にひきあいに出した出来高賃金に対する処方箋は有効ではない。私の勉強不足で七〇年代に入ってから新しい処方箋があるのか知らないが、六〇年代後半に頭著となった賃金ドリフトとの関係で、出来高賃金に対する対策が政府レベルでもとりくまれたがその際の見地は物価所得全国委員会の『出来高賃金制度』¹⁾に示されている。ここでは出来高賃金制度の改革のために大要次の提案をしている。

(i) 同一の努力に対し同一の所得を確保することが混乱をきたさないための前提であるから、主観的な基準時間や単価の設定を廃し、ワークスタディに基づいた作業測定をすべきである。ここでは、基本的な作業要素 element の時間設定に関する情報を企業内で集中し統一化をはかるべきである。更にそうした情報は企業を超えて集中することが効率的でもある。

交渉圧力を避けるために(ii)以下の提案がされている。

(ii) 作業研究員や rate-fixer は交渉をせず職長が交渉にあたること。

(iii) 所得に占める出来高給部分を大きくしないこと。

(iv) 単価決定方式ではなく基準時間設定方式によること。

(v) 職長が基準をゆるめることがないように、職長に対し financial control, cost control を働かせること。これができない場合は、各職長の配下の者たちの所得の動きを示す記録をつけて問題を明らかに出すことをはじめらるべきである。

(vi) production engineer は作業研究課と密接な連係をとって、作業方法の変更等にもなう出来高賃金の不当な上昇等を避けること。

(vii) 経理部門の役割も重視すべきである。

以上の点に加えて、次の点を最も強調している。

(編) 出来高制の実際においては、出来高の補償(配置転換、作業方法・機械設備の変更、故障などの際の)、単価・基準時間交渉の参加者、作業測定の方法などの基本的ルールが現場労使の慣行に委ねられることが多く、そこに不統一が生じ無秩序な交渉圧力が加わり、賃金ドリフトに結果する。従って、基本的ルールを労使間で公式に協定化し、交渉の圧力を個々の労働者や集団から除去し、正規の交渉機関を通すことが重要である。協定は事項により産業レベルでも可能であるが、特に企業レベルの協定が適切である。

みられるように、わずかに(v)と(vi)で経営自体の管理のあり方を問題にしているだけで、むしろ主要な点は(ii)に示されている団体交渉制度の企業レベルを核とした秩序化におかれている。そもそもこうした発想はかのドノバン委員会の政策思想と同一のものである。本稿で、扱った事例は、こうした提案の内容をほぼ満たしているにもかかわらず事態が芳しくないことをいかに示しているのであって、やや大胆に言えば、六〇年代末の改革路線は七〇年代に現場で徐々に定着していったにもかかわらず、それまで比較的陰に隠れていた根本的な問題が実践の過程であらわになっていったのが七〇年代の状況ではなからうか。

こうした労使関係それ自体というよりは、その前提であるところの経営のあり方それ自体の改革を、具体的にどう実践していくかが今日、イギリスの経営者と労働組合に重く課せられている。このような問題のありようは、また同時に調査研究に携わる者たちにそれへのアプローチ枠組を新たにどう仕組むかという課題をつきつけてやまない。(一九八三年八月二六日脱稿)

注

(一) National Board for Prices and Incomes, Report No. 65, Payment By Results Systems, May 1968, Cmnd 3627, chap 7 以下。

イギリス鉄鋼業保全部門の労使関係