



管理教育と労務管理

中京大学 猿田 正機

愛知で有名なものに、トヨタと管理教育がある。トヨタシステムは美化され、今や世界的にも有名になった。管理教育は一時時期、いわゆる「東郷教育」として全国に鳴り響いたが、管理教育が全国に広まるにつれて影が薄くなってきている。ともに由々しき事態といえる。

この両者には共通点が多い。主な点をあげるとつぎのごとくである。

第一には、学校への長時間拘束がある。平日の拘束時間が長いだけでなく、部活などで休暇中の登校日も非常に多い。これはトヨタの長時間残業、昼夜二交代制、休日出勤などにみられるがごとき労働時間管理に相当する。

第二に、宿題づけによる生徒の自由時間の剥奪がある。これに塾通いが加わる。これはトヨタの生活管理に相当する。持ち帰り残業、休日のレク活動など、自由といえる時間は非常に少ない。

第三には、体力づくりをあげることができる。学校では早朝マラソンやスポーツ中心の部活などが連日行われているが、これはトヨタの野外訓練や「体力づくり」に相当するとみてよいだろう。

第四に、頭髪、制服問題に代表される規則づくめの指導がある。これはトヨタの「規律訓練」や「しつけ教育」にあたるものである。

そこに共通して流されているものは、第五の特徴である、人間性の軽視、基本的人権の無視である。

このような教育の背後には、第六のトヨタなみの労働組合対策の徹底や職員会議の形骸化、PTA対策などがある。このような教育・職場環境の下で子ども、親も、教師も大変な緊張感をもって、毎日学校へ、職場へ通っているのである。

この春、高校入試に複合選抜制度が導入され、受験競争が極度に刺激されたが、これはトヨタの能力主義的管理の強化と酷似している。

このような管理教育、労務管理からどうして真に豊かな地域社会が生まれるであろうか。豊かな生活は、管理教育とトヨタ的労務管理の克服からしか生まれえない、と私には思える。

(助教授、当研究所理事・所員)

<労働戦線情報>

「連合愛知」の発足、階級的ローカルセンター確立の準備すすむ

3月1日、「連合愛知」が結成された。これにたいして同日、連合不参加をきめている18単産の委員長連名による「労働者・県民の利益を守ってたたかう労働組合のローカルセンター確立にむけて、設立「準備会」を発足させよう」の、よびかけが発表され、ローカルセンター確立の準備がはじまった

「連合愛知」の結成

3月1日、名古屋市東区の郵便貯金会館で、350人の代議員があつまつて、「連合愛知」の結成総会がひらかれた。加盟組合は、民間の42産別、約43万人。

結成総会では、柘植「準備会」代表幹事（愛知同盟）が、「連合愛知の任務は①官民統一、②「基本目標」にそってすすめる、③三団体の継承・発展」であるとあいさつ、つづいて、宇佐見「連合」会長代理は、「連合」の役割は、「わが国が国際社会への貢献ができるようにすること」であると強調、そのうえで、「分裂のない統一のためには、最初のボタンをかけちがわないことであり、そのためにも、進路と役割の尊重・国際自由労連加盟・統一労組懇などと毅然と対決、の3項目での確認が大切」。だから「〃全的統一〃」といって、なんでもかんでもではダメだとのべた。また「国際自由労連は87年にゴルバチョフ書記長と2時間にわたり、平和問題について話し合うなど貢献している」とものべた。

また、来賓として、鈴木知事（代理）は、自民党県政推進への協力に〃感謝〃し、西尾市長は「連合」への期待は大きいと激励した。

新川愛労評議長は「ゆたかさ」に欠けている。これからの労働運動は家庭といっしょになって、福祉の充実を目指すことが大切、とあいさつ。

民社・社会・公明の各党代表も「〃自由で民主的な労働運動〃の輝かしい成果」などと賞賛。

結成総会は、

- ①「連合愛知」加盟組織の確認
- ②運動方針（案）――「連合愛知」の活動領域と当面の活動について
- ③規約の制定
- ④組織の整備と活動体制の確立
- ⑤初年度（3-11月）の予算（案）（会費 当面60円 将来100円）

⑥役員の選出

を、ほとんど意見もなしに承認。「連合愛知結成宣言」を確認して終った。

役員は、会長 柘植幸録（ゼンセン同盟・愛知同盟会長）、会長代理 小田切勝巳（自動車総連・全トヨタ労連） 屋敷英雄（全国金属）、副会長 大村

勝治（電機労連）布施茂男（情報通信労連）水野洋通（電力総連）、事務局長 妻木紀雄（電力総連）、執行委員12名（三団体の事務局長も選ばれている）

なお、「加盟確認書」は「下記の事項について確認し、加盟を申し込みます。1、連合本部及び連合愛知の方針、ならびに規約や活動領域に賛同します。2、①進路と役割②ICFTU加盟③統一労組懇などに対する毅然たる態度に賛同します。3、分担金・会費等については、組織の決定に従います」と明記されている。

なお、愛労評は、「官民統一」のため、4月1日に連合参加賛同の官公労組で「官公労協」をつくり、11月愛労評解散と同時に「連合愛知」に合流する準備にはいるとしている。

階級的ローカルセンター確立へ

「連合愛知」が結成された3月1日、「連合」不参加をきめている、自治労、全日自労建設一般、国公共闘、愛高教、医労連、全港湾、検数労連、運輸一般、タクシー協議会、全動労、地方建設、福祉保育労、全愛知金属、全商業、きづな、映画放送産業労組（以上、統一労組懇加盟）と全国一般愛知、全印総連地連の18単産（約75,000）の委員長が連名で、「労働者・県民の利益を守ってたたかう労働組合のローカルセンター確立にむけて、設立「準備会」を発足させよう」と、県内のすべての

労働者・県民への訴えを発表した。

そのご、3月13日「呼びかけ人会議」をひらき、

①18単産の責任において「3・1アピール」を中心にした呼びかけ用のチラシ10万枚の作成、②ローカルセンター設立「準備会」発足にむけ広範な労働組合との必要な交流と意見交換を行う、③意見交換にもとづいて設立「準備会」で検討を必要とされる諸事項について整理する、④3月28日ローカルセンター設立「準備会」についての懇談会を、ひろく呼びかけ開催する、ことなどをきめ、その他第60回メーデー問題などさまざまな課題について自由に意見交換をした。

18単産の「呼びかけ人会議」の事務局組合として、自治労県本部、全国一般愛知、愛高教とし、連絡事務所は自治労愛知県本部とすることをきめている。

そのご、ローカルセンターの「規約（素案）」を、3月28日の「懇談会」にタタキ台として提案すべく作業にはいつている。

愛知同盟定期

大会 3月17-18日

愛知同盟（15万人）定期大会は、「連合愛知が本格化すれば、愛知同盟は解散する。連合に継承できないものを扱う機関として愛知友愛会議（仮称）を設立する」ことが決定された。

第54回定例研究会（1989.2.17）報告

新日鉄にみる賃金・労働時間の改悪と 日本的労務管理の再編成

新日鉄・平田さんの報告

現在新日鉄ですすめられている賃金改悪をはじめとする労働諸条件の切下げをめぐる諸問題について報告していただいた。

まず、鉄鋼労働者の賃金水準をみると、鉄鋼を除く民間代表企業の平均賃金が246,000円であるのにたいして、鉄鋼大手五社の平均賃金は約237,000円と約9,000円の開きがある。

1989年4月から実施されている今回の改悪によって年功給と仕事給の比率を、それまでの5:5から約4:6とし、年功給比率を圧縮するとともに、年功給から約20%、27,800円の財源を仕事給へ移行させることとした。

さらに仕事給の構成を見ると、それまで10%であった職務階級を20%の職務考課給とした点が特徴である。この考課給を導入することによって、まずさまざまな資格に応じて考課給が異なる上に、さらに個々の労働者の成績点によって上下50%のプラスマイナスがつけられるため大きな賃金格差が生じる。こうした賃金格差の拡大を通じて労働者間の競争心をかきたてようというのが資本のねらいのひとつである。

また、もうひとつのねらいは、年功給を基本給本給と基本給加給とに分割

し、基本給加給を年齢に応じた生計非傾向を反映させるということで、45歳がピークとなり、それ以降はダウンするようにし、その結果、高年齢者の賃金を抑制しようとしたことである。こうして1990年までに固定比を25%引き下げようというのである。

こうした改悪の結果、50歳以上の労働者の場合にはベアによる上昇分よりも基本給加給による下降分のほうが大きく、結果として賃金が低下するという事態が生じてきている。

つぎに勤務形態の変更について説明していただいた。1986年5月に会社が「生産作業変動に対応した操作形態および人員並びに勤務等効率化施策について」という提案をしてきたが、これは鉄鋼需要が減少してきたことに対する対応として出されてきたもので、これによってそれまでの4組3交替勤務が2組2交替勤務に変えられ、同時にそれまで約300名いた労働者のうち約100名が出向配転させられた。また、残った労働者の場合は早出残業がそれまでの2倍になった。

つぎに労働時間短縮についての会社側の考え方が紹介された。まず会社側は「労働時間の短縮は中期総合計画の目標を上回る生産性向上が果たされることが大前提である」としており、生産性の向上が果たされないかぎり時間短縮

は認められないというのが基本的な考え方である。また「生産休止による一斉休はとりえない」ので「生産操業実態や要人員状況に応じて」「会社の指定する休日を取得する」ことが「原則」だとしている。

その他、時間短縮によらない休日の増加ということで「年間所定労働時間を維持するなかで一日当りの労働時間を延長することにより年間休日を増加する」という提案をしている。

さいごに、出向労働者を対象に行ったアンケート結果について紹介された。たとえば、中小企業へ出向した労働者の場合で、朝早く6次頃起きて出勤し、残業して帰宅すると夜8時過ぎという長時間労働のため、家族との会話がなくなってしまった、という悩みを訴えるもの。また、怪我が多いというのも目につくということであった。

中京大・猿田さんの報告

猿田さんから、「日本的労務管理の再編成と労働者・労働組合」と題する報告をいただいた。

まず、労務管理の現状を理解するために、これまでの歴史的経過を「日本的労務管理の動揺と再編成」ということで説明された。そのなかで、まず、日本的労務管理とは何かということで、その基本的特徴は賃金、訓練、配置、雇用、処遇、労働時間、これらを資本が絶対的イニシアチブの下に決定していることだと強調された。

つぎに、戦後から現在までの流れについて説明された。戦前型の年功序列賃金と比較した戦後型の年功賃金の特徴は、これの変質にともなうアメリカ式労務管理の導入、そして60年代後半以降導入された職能資格制度、これによって能力主義管理が全面的に出されてくる。さらに、された個別管理により、それまでの年功賃金を基礎にした集団主義的管理が解体することへ対処するため、この能力主義管理とならんで小集団管理が出てくる。さらに、労働組合の対策として労資協議制をつくり、これらの諸制度が確立するのが60年代後半から70年頃である。そして、この日本的労務管理は、73年のオイルショックを景気に全国的に広がり、70年代後半を通してこれが強化されていく。

さらに80年代にME・OA化がすすみ人べらしがすすんだ。そしてこの時期、小集団活動のトータルシステム化がすすんだ。

つづいて85年以降の労務管理の職能主義的再編・強化ということで最近の日本的労務管理の特徴について説明された。G5以降円高が進行するなかで、これまで以上のME・OA化の進行、企業の海外進出、国内産業構造調整、リストラクチャリングなど経営環境の急変のなかで労務管理をどうしていくかというのが日経連を中心とする経営指導部にとって大きな課題となった。そこで出されてきたものが複線型人事管理である。この複線型人事管理というのは、職の資格制度を基礎に置き

基幹的労働者をごく少数に限り、労働者のライフサイクルのそれぞれのステージ毎にコース別制度、限定勤務地制度、契約社員制度、社内公募制、専門職制、退職女子再雇用制、管理職定年制、選定定年制などを設定して労働者を管理しようというものである。

別の表現でみると、労働者を入社させ、そこで企業側の能力発揮の機会提供と個人の意思のすり合わせを行い、そのなかで労働者は一般職群、総合職群、特殊職群を選択することになる。このうち、一般職群は資格の上限が低くなっており、上級の資格を得るには総合職群あるいは技術系の特殊職群に入らなければならない。そして、そこから、中核部分として管理職群に行く

か、あるいは専門職群、専任職群へ進む。

こうした様々な職群を統一的に管理し、キャリア形成の柱になるのが職能資格制度である。

こうした方向のなかで終身雇用制度の見直しが進められ、たとえば、労働者の中核部分で終身雇用が深化し、その他の部分では希薄化が進むというように表現されている。したがって、複線型人事管理の下では相当部分の労働者にとって終身雇用は希薄化していく。すなわち、出向や移籍が行われても、ともかく雇用が確保されているかぎりにおいて、終身雇用だというのである。

(渡辺)

第5.5回定例研究会のお知らせ

<テーマ> あいちの軍需産業

――三菱重工業にみる実態を中心に

- <報告> 1、職場からの報告
2、研究者からの報告

<とき> 4月28日(金)午後6時半～9時

<ところ> 建設一般全日自労県本部・二階会議室 電話332-3551
(地下鉄「東別院」下車、東へ。婦人会館の向い側)

<会費> 会員、団体会員の構成員は無料。非会員は500円

定例研究会は、偶数月第3金曜日を予定していましたが、4月は市長選挙の関係で、今回は第4金曜日としました。そのつぎは 6月16日です

研究会の案内

月例会員懇談会

~~~~~

4月14日(金)午後6時30分～

研究所事務所で

話題提供:「現代の生活様式をめぐって」

あと自由に意見交換・交流

ぜひ会員のみなさんの参加を

### 婦人労働研究部会・研究会

~~~~~

4月25日(火)午後6時30分～

市婦人会館で

報告:「最近の労働政策とパート労働者」 福祉大 大木 一訓

職場の婦人労働者をさそいあって参加を

「トヨタ調査研究委員会」の研究成果を

『産業「空洞化」とトヨタグループ』

として新日本出版社から刊行

研究所の研究プロジェクトとして、1昨年からつづけてきた「トヨタ調査研究委員会」は、このほど調査研究結果をまとめ、出版することになり、さいごの整理にはいっています。刊行予定は、6月、新日本出版社から。

内容:Ⅰ わが国自動車産業の動向とトヨタグループ(加藤、大木)

Ⅱ トヨタにみる産業「空洞化」(浅生、森、江崎、木村)

Ⅲ トヨタの経営戦略と産業「空洞化」の諸影響(長沢、木村、猿田、青山)

Ⅳ 民主的規制の政策とたたかい(佐々木、大木)

職場の健康問題研究会

~~~~~

健康問題アンケート調査担当者会議

5月9日(火)午後6時30分

市婦人会館

・アンケート集計と分析について

### 第6回職場の健康問題研究会

5月13日(土)午後2時～

市婦人会館

〈報告〉

・労働時間と生活実態、

・疲労・健康問題アンケート調査(中間)結果から

・「過労死110番」そのこ

## 愛知の労働運動・・1989年 2月

- 2日 「たたかう労働者・労働組合交流集会」 2・18集会のプレ集会として開催、250人が参加。
- 7～8日 県春闘共闘会議が決起総会・討論集会、賃上げ目標8%、またはそれ以上。額なら2万円以上を目安と。
- 18日 「雇用と権利を守る2・18名古屋集会」、集会は、JRの労働者をはじめ、中電、石播、トヨタなど人権侵害や組合つぶしとたたかう愛知争議団の仲間が大結集。
- 19日 知多半島シンポジウム、大企業の労働者、下請け業者、農漁民ら15団体・34人が参加
- 24日 「考えよう『天皇問題』県民のつどい」、市教育館に350人
- 25日 階級的ローカルセンター確立反共・分裂攻撃糾弾2・25緊急集会自治労県本部や川本製作所労組などたたかう組合への愛労評や産別からの攻撃に反撃するためにひらいたもの
- 26日 第6回トヨタシンポジウム43団体・102人が参加し交流討論
- 27日 愛知89春闘懇談会を結成連合不参加の労組が、まともな春闘をつくろうと、新聞、国労、印刷、全国一般など16組合が参加・国民金融公庫のみせしめ人事を是正させる。浅尾、坂巻さんらにたいする遠距離通勤を撤回
- 28日 県統一労組懇婦人連絡会春闘討論集会
- ・愛労評春闘臨時大会

## 愛知の政治経済・・1989年 2月

- 3日 刈谷機械工業協同組合、西三河の中小自動車部品メーカーを中心とした88年10-12月期の景気実態調査まとめる。収益面で「良くなった」企業が前回の14%から33%に増えたが、「悪くなった」企業も9%から21%と大幅に増大。
- 8日 三菱名航のミサイル生産急増。売上率、航空機を抜いて2年後には4割に。
- 9日 三菱重工、中部新空港に航空機工場を建設し、超音速機を組み立てる構想表明。
- 10日 日本電装、トヨタ進出に対応して合併で欧州現地生産に踏み切る方針固める。
- 14日 トヨタ、12月中間決算発表。売上は過去最高の3兆5千億円（前年同期比8.8%増）、営業利益は1,788億円（同9.4%増）、経常利益は2,616億円（同17.0%増）。
- 14日 中部生産性本部、「産業・企業再構築下における勤労者意識と行動に関する実態調査」の中間報告発表円高以降「仕事は忙しく職場環境は一段と厳しくなった」48%、仕事や職場について「満足していない」55%、「明るい展望を持てない」64%
- 15日 トヨタ、エンジン工場も英国に建設する方針表明。
- ・愛知県、消費税分の上乗せをはじめ公共料金の値上げを新年度から実施する方針を表明。消費税関係は水道など5件、一般の値上げは授業料など23件。