

飯嶋和紀著

『労働組合職場組織の交渉力』

——私鉄中国広電支部を事例として』

評者：中村 圭介

本書は、私鉄総連に加盟する私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（広電支部）の職場組織の活動を、丹念な事例研究により描いた労作である。久しぶりに読み応えのある事例研究に出遭えて、嬉しかった。

問題関心は明確である。衰退しつつある労働組合とりわけ企業別組合を活性化するためには何をしたらよいか。職場組織が活発に活動している広電支部から、そのヒントを得られるのではないか。

探るべき課題は3つ。1つは、フォーマルな現場協議制度のもとに行われている現場協議で実際に何が論じられ、どんな特徴がみられるのかを探る。2つめは、現場協議で目指されるのは誰の利益なのかを明らかにする。一部の利益ではなく、組合員全体の利益が目指されているのかどうか。3つめは、労働組合の規制力の強化が職場規律の弛緩を招いていないかどうか、もしそれを防ぐことができているとしたらその条件はなにかを解く。最後の課題は、分割民営化以前の国鉄の強い組合がもたらした職場規律の弛緩を意識したものである⁽¹⁾。

探り当てた貴重な事実は次のようである。

*

第1の課題についていえば、現場協議で取り

上げられているのは労働給付量であり、組合の職場組織はその決定に積極的に関与している。具体的には次のようである。

個々の乗務員（運転士と車掌）の労働給付量を大元で決めるのは、電車（鉄道と軌道（いわゆる路面電車））、バスの運行図表（いわゆるダイヤグラム）である。ダイヤグラム改正の最終決定権はもちろん会社側にある。だが、労働組合は積極的に発言している。

電車部会では3つの場面で発言できる機会がある（pp.52-53）。第1はラッシュ時ではない日中の運行間隔についてである。部会側は「利用者の利便性」「待たずに乗れる」電車を基本方針に間隔を狭める方向で発言し、会社側は大型車両を投入して「少し待ってゆったり乗れる」を方針に間隔を広げる方向で提案する。「狭い間隔」は部会にとっては雇用確保につながる一方で、人員不足の状況では労働強化をもたらす（乗務する機会、時間が増えるため）。逆に「広い間隔」は、会社にとっては経費節減（人件費、運行費用）と乗車率の向上につながる。最終決定権は会社側にあり、現在は「広い間隔」でダイヤグラムが組まれている（以上、pp.123-127）。

第2は「時間帯による所要時分の決定」であり、これは労使協議事項⁽²⁾となっている。「所要時分」とは駅から駅、バス停からバス停までにかかる時間のことである。「所要時分」は時間帯によって、当然、異なってくる。私たちが日常的に経験しているように、朝夕のラッシュ時とそれ以外では大きく違う。所要時分を長く定めれば、乗務員はゆとりをもって乗務できるし、休憩時間もゆっくり取ることができる。会社側にとってみれば、要員数が増え、人件費増加につながる。そこの綱引きになる。

系統ごとの所要時分が決まると、あとは機械的に作業数、要員数が算定される。ここで「仕

業」とは乗務員が乗務する電車（バス）の1日のスケジュールを描いたものである。具体的に示そう。旧国鉄時代の例であるが「7:30に出勤—8:35にK駅を出発—9:17にL駅に到着—別の列車に乗り換えて10:09にL駅を出発—11:26にM駅に到着—別の列車に乗り換えて13:41にM駅を出発—15:50に最初のK駅に到着—16:55に退出」⁽³⁾が1つの「仕業」である。「機械的に」とは次のように算定されるからである。系統ごとの所要時分を足し合わせると総所要時分が計算され、それを1仕業平均6時間10分⁽⁴⁾で割ると、「仕業数」が出る。仕業数に要員係数（1.53）⁽⁵⁾をかけあわせると要員数が算定される（p.53）。

第3の場面は、その後である。本書によれば「……労使確認された『乗務員の付帯条件』『勤務編成基準』に基づき、仕業内容や循環表が決定され、確認できれば妥結」（p.53）する。ここで、仕業内容とは上述の乗務スケジュールのことである。乗務員は毎日、同じ時間帯の同じ系統の電車（バス）に乗務するわけではない。非番（休み）の時もある。一定期間を単位として、違う乗務スケジュールと非番を繰り返す。この組み合わせを定めたものが循環表だと考えられる。国鉄、JRという交番表のことである。残念ながら「乗務員の付帯条件」「勤務編成基準」がどのようなものなのかはわからない。また、部会、分会が仕業内容、循環表の決定に関してどのような発言をしているのかもわからない。だが、仕業の組み替えによって「……軌道分会の場合、1回の乗務1時間半の勤務を、変形労働時間の導入直後は5～6回程度行う仕業が大半であったのに対し、4回程度にまで緩和させている」（p.52）。部会、分会が労働給付量の削減に成功していることがわかる。

バス部会はやや異なる。だが、3つの場面で発言できる機会があるのは同じである（pp.53-

57）。第1は会社側が提案するダイヤグラムの内容そのものに関してである。バスのダイヤ改正は減便を伴う。部会は減便の正当性そのものを問うこととなる。部会の基本的スタンスは「利用者に迷惑がかかるので減便・路線廃止には反対・慎重」、だが、赤字が続けばバス部門の存続に悪影響を及ぼすため「減便による収支改善の大きさを判断したうえで」認める（pp.118-119）。部会の発言は形式的なものではない。ある路線の土日ダイヤの削減提案（1仕業の削減）に対し、それを認めたくえて、3～4時間程度の仕業（0.5仕業とでもいうべきか）を時間外として（つまり、正規の勤務ではなく、それを希望する乗務員が勤務する仕業として）逆提案し、認めさせている（pp.60-61）⁽⁶⁾。

第2が「時間帯による所要時分の決定」である。バス部会はここでも積極的に発言している。一般組合員から特定の時間帯における所要時分が足りないという声が部会、分会に日常的にあがってくる。それを踏まえて組合独自に所要時分の調査を行い、協議に臨む。とはいえ、会社側も所要時分が長いような場合にはその短縮を求めてくる（以上、pp.70-71）。

系統ごとの所要時分が決まれば、それを足し合わせれば総所要時分が出る。そこから仕業数が算定されると思われるが、バス部門における計算式については残念ながら本書では触れられていない。要員数は営業所単位の総仕業数を1人あたり年間要勤務日数240日⁽⁷⁾で割って求められる。電車部門と同様に、この計算は「機械的」になされると考えられる。

第3の場面は、仕業内容の決定である。「分会協議で細部の交渉（「仕業の組み替え」）」を行う（p.53）。仕業内容の組み替えへ部会がどのような発言をしているのかについては、私の能力不足で、わかりやすく説明できない⁽⁸⁾。だが仕業の組み替えによって「……1仕業の平

均拘束が11時間超であった状態を、10時間20分にまで短縮させている」(p.50)。部会、分会は労働給付量の削減に成功している。もっともコスト・アップ(時間外増、要員増)になるような仕業の組み替え要求は認められないようで、「原資増を伴わない場合は柔軟な仕業の組み替えを行なうことができる」(p.55)。

第2の課題はどうか。部会、分会といった職場組織が目指すのは組合員全体の利益である。そう言っただけでは、この事例の特徴は見えてこない。広電支部は非正規労働者の組織化⁽⁹⁾、その正規化を実現した⁽¹⁰⁾組合としても有名である。組合員には非正規も含まれていたのである。彼らの労働給付量についても、一般組合員のそれと同様の発言をしているだろうし、何よりも正社員化を勝ち取っている。一般組合員の職場からの要求に真しに responding している様子もうかがえる。第一線監督者、現場管理者⁽¹¹⁾も組合員である。彼らの労働給付量についても、部会、分会は発言している。たとえば「助役の午後勤務の次の日に早出を組まないこと」「監督者の公休出勤を極力控えること。また、午前勤務者は早めに終業させること」(pp.98-99)などである。とはいえ、彼らから部会、分会に出される要求は少ない。その代わりに部会、分会役員は「職場運営の安定化」を共に支えることで、彼ら組合員に「間接的利益」(p.109)を与えているというのが著者の解釈である。

最後の、第3の課題はどうか。乗務員が電話一本で突然休む「ポカ休」がないわけではない、また自分都合で組⁽¹²⁾を移ることがあつたりする(pp.103-104)。その意味では「〈職場規律の弛緩〉の萌芽が見てとれる」(p.105)。だが、その萌芽は、広電支部が以前から取り組んでいる『「職場規律」を高める運動』(p.105)と、労働条件の向上だけではなく経常収支の改善をも考慮に入れたバランスの良い運動スタイ

ルが組合員に浸透しているために、防ぐことができている。

*

以上が、この貴重な研究から私が学んだ諸点である。著者はここから、この3つの特徴を兼ね備えた労働組合運動を「広電型労働組合主義」と名づけ、そこに労働組合活性化の一つの方向を見出す。著者の丹念な調査に敬意を表する私であるが、残念ながら、この主張にはいささか違和感を覚える。

私が本書を読んで、まず感じたのは、この会社の管理に対する責任感の弱さであり、管理能力の不十分さである。それと労働組合の強い規制力をセットで考えないと、広電の労使関係を理解することは難しいと私は思う。例を挙げよう。

まず変形労働時間制導入後の職場の混乱である。労働者は長時間にわたる拘束時間、過密ダイヤ、短い休憩時間に悩まされ、他方でそれに見合った時間外手当は支給されない⁽¹³⁾。普通の企業であれば新しい制度の導入に際しては、労働条件の悪化が起こらないように細心の注意を払うと思う。

次に事業計画、人員計画などが、十分な考慮のうえで、組合に提案されているようには見えない場面がある。コミュニティバスの運行スケジュール案について、1循環あたりの時間を十分な事前調査することなしに提案し、組合が自らの調査結果を踏まえて、その時間では短すぎると指摘すると『「……見直しは必要かもしれない、不確定要素である』と認めざるをえず、『車両が配置されしだい、実車にて所要時分を労使で行うこと』に同意」(pp.56-57)した。また、上出のバスのダイヤ改正(土日の1仕業減)をめぐる、最終的に組合の提案を受け入れ「会社=そのように対応する」(p.60)と回答している。同じような仕業組み換えについても

「組合案を出してもらいたい」(p.52)。路面電車の停留所に配置される電停整理員の不足状況がひどくなった際、「会社側は具体策を出せないまま『とりあえず何とかするしかない』と答える」(p.63)しかなかった。見かねた分会が期間限定で時間外での運転士の応援を考えていると提案すると、会社は「組合の考え方に感謝いたします」(p.64)。著者も指摘するように提案する側と受け入れる側が逆である。

さらに、顧客満足度(CS, Customer Satisfaction)への感度の低さがある。組合との違いは大きい。たとえばATS(自動列車停止装置)の不具合を組合から指摘されたにもかかわらず放置し、再発してはじめて「原因がわかるまでの事故車の運行停止」(p.92)を決めた。設備不良による事故が起きれば、CSはすぐに悪化する。分会から、雨が振り込まないよう駅の屋根を高く、長くして欲しいとか、路面電車の停留所の照明を明るくして欲しい、車いす用のスロープをつけて欲しいとかの乗客サービスの向上につながる要求もほとんど「できない」と回答する(pp.116-117)。

路面電車を守る闘いを組織した組合リーダーの創造性あふれる企画力、それを実行に移した政治力は、当時の経営陣の能力をはるかに上回っていたと想像される⁽¹⁴⁾。その関係が現在も受け継がれているのではないか。

会社側の管理能力の不十分さが労働組合の活性化につながったケースとしては、本書が紹介するS社(=資生堂)についてもあてはまる(pp.17-18)。問題の発端は、営業所の管理層が正確な情報を本社にあげず、「押し込み販売」によって真実を隠していたことに反発した一女性組合員が中央委員会で「賃金が上がらなくてもいい、ボーナスがゼロでもいい。そんなことよりも、組合には販売第一線の実態を会社に伝えてもらいたい。私たちはお客様のことを本当

に考えて仕事をしたい」との涙の訴えである。だからといって、組合活性化のために、会社側の管理に対する責任感が弱まり、管理能力が低下するのを待つという提言など受け入れられないのは私でもわかる。では、何を学べばよいのか。

広電支部の事例から学ぶべきは、労働給付量の決定に組合が積極的に発言することの重要性である。事業計画、要員計画が適正なものかどうかについて事業所レベルでチェックする。計画が実行に移されるのは現場であるから、組合の職場組織が労働給付に無理がないかどうかを監視し、無理があれば改善を要求する。無理は、時間外労働の長さ、有給休暇の未消化となって現れるから、そこも職場組織は見逃さない。広電支部はこれらの点のチェックがしっかりとできている。長時間労働を防ぎ、適切な労働給付量を確保するためには、労働組合の職場組織の積極的関与が必要だと私は考えている⁽¹⁵⁾。そして、それができれば「労働組合の活性化」にもつながると信じている。

*

最後に2つだけお願いがある。著者だけにといいよりも、この拙い文章をここまで読んでくれた若手、中堅の研究者、活動家を含む人々へのお願いである。

1つは、事実をあまり調べずに、レッテルを貼って「わかったような」気になることは止めませんか。著者の主張にやや違和感を持ったもう1つの理由でもある。著者は言う。「……一般的に労使協調主義をかけた、生産性の向上を前提として交渉を進める労働組合の場合は、結局は企業側の論理に取り込まれ、経営側主導の労使関係が形成されてしまうことが多い。こうした経営主導型の労使関係下においては、一般的に〈業績を上げる〉〈収益を上げる〉〈増収提案をする〉といった場合、……そこに働く労働

者の労働条件について、基本的には考慮されていないのが通例であろう」(p.114)。いったい、どこの労働組合のことを指しているのか、教えて欲しい。著者の基準から言えば、トヨタの労働組合には「労使協調主義」というレッテルが貼られると思うが、その組合が2000年から2014年の間、年間一時金(組合員平均)として常に「5ヶ月+ α 」を獲得し、しかも α は数十万円に上り、組合要求が満額認められなかったのはわずかに2年しかないという事実を前にしても「労働条件については基本的に考慮されていない」と言ってしまうのだろうか。組合員が生産に協力したことの見返りを労働組合が求め、会社側がその貢献を認めたことの結果であろう⁽¹⁶⁾。

「労使協調主義」の労働組合は「正社員のみを組織し、正社員の労働条件を守ることが中心」(p.141)だと断定しているけれど、それでは64,800人のパートタイマーを組織したイオンリテール労働組合、840人のパートを組織した小田急百貨店労働組合、1,420人の非正規社員を組織した日本ハム労働組合、同じく1,116人の非正規を組織した矢崎総業労働組合、14人の派遣社員を正社員に転換させ、組合員としたクノールブレムゼジャパンの労働組合、3,500人のパートタイマー、学生アルバイトを組織したサンデーサン労働組合にはどういうレッテルを貼ればよいのか⁽¹⁷⁾。トヨタの労働組合も勤続1年を経た期間従業員(臨時労働者)の組織化を2008年より始めている。

あなたのことを十分に知らずに、それでも、あなたを一方的に非難する人があなたへ送るアドバイスに、あなたは耳を傾けるでしょうか。私なら、そっぽを向いて「ほっといてくれ」と言う、きっと。

もう1つのお願い。労働組合の衰退を示す一つの証拠として「組合は私のしんどさに何もで

きない」との言説を引用しているが、そうつぶやく労働者に次のように語りかけてみませんか。「あなたは、なぜ、他人が、組合が、あなたを助けてくれないと嘆くのですか。あなたがしんどいのであれば、なぜあなた自身が立ち上がらないのですか。最初は大変でも、また味方は少なくとも、あなたが、あなた自身のしんどさを、あなたの周りの友達のしんどさを克服しようと努力していけば、きっと報われます。私にも、そのお手伝いをさせてくれませんか」。

(飯嶋和紀著『労働組合職場組織の交渉力——私鉄中国広電支部を事例として』平原社、2016年1月、173頁、定価3,800円+税)

(なかむら・けいすけ 法政大学大学院連帯社会インスティテュート教授)

〈参考文献〉

- 石田光男、寺井基博(2012)『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房
- 葛西敬之(2001)『未完の「国鉄改革」』東洋経済新報社
- 河西宏祐(2009)『路面電車を守った労働組合——私鉄広島支部・小原保行と労働者群像』平原社
- 中村圭介(1991a)「生産分業構造と労働市場の階層性——下請制への新たな視点(1)」武蔵大学論集第38巻第5・6号、pp.50-70
- (1991b)「生産分業構造と労働市場の階層性——下請制への新たな視点(2)」武蔵大学論集第39巻第1号、pp.21-48
- (2009)『壁を壊す』教育文化協会
- (2015)「長時間労働からの脱出は労働組合の力で」国際経済労働研究 Vol.70, No.9, pp.7-13
- 兵藤釗、早川征一郎、光岡博美、遠藤公嗣(1981)「国鉄の労働運動——職場の労働条件規制と国鉄「民主的規制」路線」労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』東京大学出版会、所収、pp.335-511
- 升田嘉夫(2011)『戦後史のなかの国鉄労使——ストライキのあった時代』明石書店

〈注〉

- (1) 国鉄時代の職場規律の弛緩については葛西(2001)の第4章(pp.87-125)を、国鉄改革直前の

- 職場総点検運動については升田 (2011) の pp.357-370 が詳しい。
- (2) 協議が整わなかった場合どうなるのかは、本書を読む限りはわからない。整わなかった場合は、会社側が自らの案を実行に移せるのだと思われる。とはいえ、本書を読む限り、組合の反対を押してまで、会社側が実行できるとは思えない。
 - (3) 兵藤、早川、光岡、遠藤、1981、p.436 の「表Ⅲ-20 (イ) 作業表 (例示)」から。
 - (4) 実際に電車に乗務する時間は6時間10分以内と定められている (p.78 の注(7))。なお、実乗務時間と労働時間は異なる。JR の事例でいえば、労働時間 = 乗務時間 + 便乗時間 + 準備時間 + 折り返し準備時間 + 看視時間 + 徒歩時間となる。
 - (5) 本書に記述がないが、1 作業時間と同様に、要員係数もそう定められていると考えられる。もっとも、電車部会は 1.6 は必要と考えている (pp.78-79 の注(8))。
 - (6) 1 作業削減の会社提案に対し、部会は「土、日に限り、A、B 作業が足りないのではないかと発言していることを、著者は「要員が足りない点」についての指摘だと解釈している (pp.60-61)。もし、そうだとすると、部会は運転士の増員か、更なる作業減を求めるのが普通であろう。部会提案が本文のようになったことを踏まえれば、この発言は「バスの本数そのものが足りなくなって利用者に迷惑がかかる」との指摘であると考えた方が妥当ではないだろうか。そう考えれば、この事例を以下のようにすっきりと解釈できる。部会発言に対して、会社側は、「実際にバス運転士が不足しており、その少ない運転士で回せるダイヤである。今後は、現状のバス運転士数を要員と定めたらどうか」と提案し、部会側は「将来的なことを考えても、それは認められない」と回答した。結局、1 作業削減を認めただけで、本文で述べたように 0.5 作業の時間外を部会側が逆提案し (バスの減少本数を当初よりも少なくさせた)、会社側がそれを受け入れた。
 - (7) 年間要勤務日数 = 365 日 - (週休 2 日 × 52 週 + 有給休暇日数 (20 日) + その他休日 1 日) で計算される。
 - (8) 「日曜日の温品線の作業の組み替え」についての労使のやり取りが記述されているのだが (pp.51-52)、それが何を意味するのか、私には残念ながら理解できなかった。
 - (9) 広電は 2001 年 7 月に契約社員制度を導入したが、組合はそれを認めただけで「契約社員を組合員とするユニオン・ショップ協定」の締結を強く求め、会社側の了承を得た。組合の強い要求と会社同意の背景には組合分裂時代の苦い経験があったというのが組合リーダーの語ったところである (中村、2009、pp.59-64)。
 - (10) 広電支部は当初より契約社員の登用制度の制定を求めている。2004 年には第二正社員制度が導入され、3 年間勤続すると第二正社員に登用されることになった。労働条件面での変化はないが、雇用は 60 歳まで保障されるようになった。2006 年から完全な正社員化についての労使の話し合いが始められ、2009 年に決着を見た。広電支部の粘り強い交渉努力が実ったと言ってよいが、背後には、会社の費用負担で免許を獲得した彼らがより良い機会を求めて広電を去り、他の地方、他の会社へと移っていくことへの危機感が労使で共有されたからだと思われる (以上、中村 (2009) の pp.153-155)。
 - (11) バス部門の路線組長、監督、主任、チーフ、電車部門の指導運転士、助役、首席助役、主任、係長がこのカテゴリーに属する (pp.94-95)。その上の課長以上は非組合員となる。
 - (12) 乗務員は普通、組ごとに分かれ (たとえば 10 人からなるチーム)、組内でローテーションが生まれ、循環表に沿って、休日をとりながら、毎日、違う作業についている。組を移動するというのは、自分の都合で自分が好ましいと考える組へと途中で移ることである (p.104)。
 - (13) この間の事情については河西 (2009) が詳しく論じている (pp.269-276)。
 - (14) 路面電車を守るために、当時の組合リーダーがいかなるアイデアをだし、苦勞をして、道を切り拓いていったかについては河西 (2009) の pp.190-205 を参照されたい。
 - (15) 労働組合が労働時間規制にどう取り組むべきかについては、石田、寺井 (2012)、中村 (2015) を参照されたい。
 - (16) このように主張すると、必ず「中小企業を収奪している」と別のレッテルを貼る人がでてくる。だが、収奪論は経済学的には理論的にも実証的にも証明されていない (中村、1991a、1991b)。
 - (17) これらについては中村 (2009) を参照のこと。