

情報産業研究会中間報告

情報サービス産業における経営と労務管理(三)——C社の事例——

* 中村圭介
梅澤隆
戸塚秀夫

* 本稿は戸塚、梅澤、中村の
共同討議をふまえ、中村が執
筆したものである。

一 企業の概要

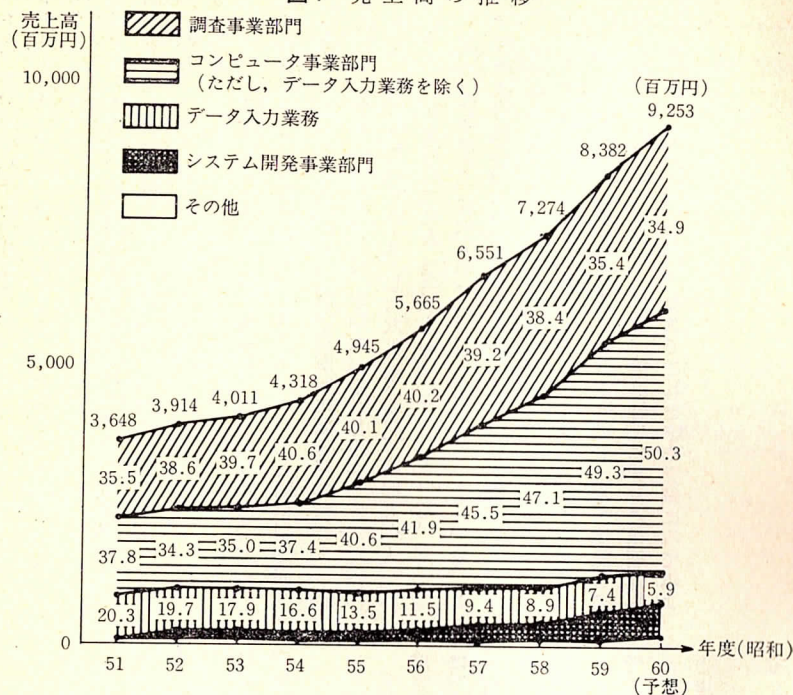
1 沿革

C社は、昭和三五年に資本金五〇万円、社員五人で設立された。設立当初の事業は、市場調査であり、これは現在においてもC社の柱の一つになっている。C社の市場調査の特徴は、個々のデータを収集してそれをそのまま販売することはずに、収集したデータを電算処理し、その結果を販売することにある。たとえば、C社設立当初からの市場調査である全国薬局薬店パネル調

査では、全国の薬局薬店を選び、毎月一回、それぞれの医薬品ごとに在庫量、仕入れ量、販売量等を調査し、そのデータを基に医薬品の販売動向を毎月把握し、それを顧客に販売している。

C社では、こうした情報の処理加工をコンピュータによって行っているが、そのため昭和三八年には、いち早くコンピュータを設置し、同時にバンチセンターを設けている。そしてコンピュータ、バンチセンターの稼働率をあげるため、コンピュータを利用した計算業務、及びデータ入力業務を、市場調査とは別個に行うようになった。前者は、受託計算業務、さらにソフトウェア開発業務に引き継がれ、C社のもう一つの柱になるのである。後者は、昭和四〇年代はC社のドル箱的存在として三つめの柱を構成

図1 売上高の推移



注) グラフの中の数字は、構成比。昭和51年度には、システム開発事業部門とその他が分けられていない。
資料出所: C社会社資料による。

教育採点システム、保険計算などの受託計算業務を主に行っている。また医薬品業界を対象とする販売管理、医学文献情報検索、営業管理などの受託計算業務も主要業務の一つとなっている。なおパッケージソフトの開発、販売は行っていない。このコンピュータ事業部門の売上構成比は、昭和五五年度までは三五%から四〇%を前後しているが、昭和五六年度以降、その比率は増加し昭和六〇年度には五〇・三%になっている。

同じくコンピュータ関係の部門であるシステム開発事業部門の売上も徐々に増加しており、図1には示されていないが、昭和六〇年度にはデータ入力業務と同じ五・九%を占めるにいたっている。昭和五八年度の二億五六〇〇万円から、五九年度は四億九八〇〇万円、六〇年度は五億五〇〇〇万円と急増している。このようにしてみると、C社は現在ではその売上の過半をコンピュータ関連事業にたっている。

他方C社の創業時からの主力事業である市場調査は、現在でも重要な柱の一つであり、その構成比は昭和六〇年度の見込みでも三四・九%となっている。市場調査事業では、前述の全国薬局薬店パネル調査以外に、全国消費世帯パネル調査、女性用消費財の

し、昭和四七年には二番目のパンチセンターが設立され、パンチャーの数はC社全体の半分を占めるにいたった(昭和四九年現在で従業員数約一五〇〇人、うちパンチャーが約七五〇人である)。こうして、独自の市場調査を柱として創業したC社は、計算業務、データ入力業務などをあげ順調に成長し、資本金は五〇万円から六〇〇万円(昭和三六年)、一、二〇〇万円(昭和三七年)、二四〇〇万円(昭和三八年)、四八〇〇万円(昭和三九年)、五一四〇〇万円(昭和四一年)、一億円(昭和四三年)、二億円(昭和四六年)、七億円(昭和四八年)とかなりのスピードで増え、従業員数も五人から前述したように昭和四九年には一五〇〇人を数えるに至った。

ところが、順調な成長は昭和四九年にストップをかけられる。その契機となったのは、後述する労働組合の結成である。組合結成、それに続く労働争議の過程で、C社が既に資本金(七億円)の一〇倍近い債務と膨大な累積欠損を抱え、金利負担が経費の二割近くにも及んでいたことが判明したのである。いいかえれば、組合結成によって、順調に成長しているとみられていたC社が、実は放漫経営の結果「瀕死の重病」であり、……いつ倒産してもおかしくない状況、或いは倒産しないのが不思議といわれる状況にあることが表面化したのである。これは、昭和四〇年代に次々と建設された事業所、あるいは本社ビルなどに代表される過大な設備投資と、C社のそれまでの大きな柱であったデータ入力業務が労務コストの増大と需要の減退によって、利益が上がりなくな

ったことを大きな原因としていた。

C社は、一方における組合結成、労働争議と他方における経営状態の極度の悪化により、まさに倒産寸前にまで追い込まれていたのである。C社はこの危機を、まず創業社長の退陣と主力銀行からの経営陣の受け入れ、さらに採算の悪化したデータ入力業務の縮小によって乗り越えようとした。

C社は経営陣の刷新後、昭和五〇年度、五一年度、五二年度と赤字決算を続けたが、ようやく五三年度に黒字を計上し、その後再び順調な成長をとげることになる。五一年以降の売上の推移は図1にあるとおりである。これによれば、総売上高では、昭和五一年度から五四年度までは三六億四八〇〇万円から四三億一八〇〇万円へと微増しているが、昭和五五年度以降急速に売上は伸び、昭和六〇年度には昭和五四年度の倍以上の九二億五三〇〇万円が見込まれている。

2 事業内容と従業員数の推移

昭和五五年度以降の売上高の急成長に伴い、図1でみられるようにデータ入力業務部門の構成比は急速に低下し、昭和五一年度の二〇・三%から昭和六〇年度には五・九%まで下がっている。なおデータ入力業務部門は、受託計算、市場調査で必要となるデータ入力もおこなっているが、それは、この売上比率には含まれていない。

コンピュータ事業部門では、在庫管理、給与計算、営業管理、

表1 C社における労働組合結成と労使紛争の経緯 (1974年)

月 日	労働組合の行動・対策		交渉・協議、争議 行為、事件等	会社の行動・対策
	C 組 合	別 組 合		
3. 31	10名の社員による組合結成(以下C組合と称する)。			
6. 30	第1回臨時組合大会、20名参加。組合役員を選出。			
7. 7	第2回臨時組合大会、50名参加。12項目要求を採択。(組合を唯一交渉団体として承認すること、社内における組合活動を認めることなど)			
7. 8	公然化大会。		C組合結成を通告。会社側3日間の休業宣言(ロックアウト)。	C組合委員長に對し、出勤停止命令を出す。が、即時に撤回。
7. 9	W事業所でC組合支部結成される。	X事業所で別組合結成される。(以下X組合と称する)	C組合、団体交渉を申し入れる。	
7. 10	Y事業所でC組合支部結成される。	本社で別組合結成されるが、C組合の抗議により、即解散される。		
7. 15			会社側、C組合との団交ルールについての異議を申し立てる。	社内における組合活動禁止の通告。
7. 17			団交ルールに関してC組合側が都労委に斡旋を申請。	
7. 18				X事業所の別会社化を発表。
7. 22			会社側、都労委斡旋によるC組合との団交ルールの受諾。会社側、X組合と労働協約を締結。	会社再建案を提示。
7. 25	臨時大会開催、会社再建案に反対するスト権を確立。		C組合と会社との第1回団交。	
7. 26			C組合との第2回団交、会社側再建案を撤回。	
7. 27			C組合との第3回団交、12項目要求についての協議を開始。	
8. 2 ~ 9			C組合との第4回—第6回団交。	
8. 14		X事業所においてX組合に反対する		

229

パネル調査、贈答品受贈実態調査なども行われている。ここでパネル調査とは、フォーマットの定まった継続的調査のことである。

以上を要するに、経営危機に陥ったC社は、その事業内容を市場調査を柱としながらも、データ入力業務から受託計算、ソフト開発へとシフトさせていくことによって、再び成長をとげていくのである。

そして、昭和五十二年三月には八九五人、同年九月に八〇六人、五三年四月に七三二人、同年一〇月には六八一人と紛争以来減少の一途をたどった従業員数も、昭和五四年に新規学卒採用が再開されてから徐々に増えはじめ、昭和六一年六月現在では、七六六人を数えるにいたっている。七六六人中、男子は四九七人(六四・九%)、女子は二六九人(三五・二%)となっている。女子は五八・〇%にあたる一五六人が二つのパンチセンターにいる。また、C社は約五六〇人の準社員をもち、彼らは市場調査の基礎データの収集を担当している。その全てが主婦である。

以上、C社の沿革と事業内容を簡単にみてきた。ここで簡単にふれた組合結成、およびそれに続く経営危機における労働組合の行動のあり方は、C社の現在の経営、労務管理に非常に重要な影響を与えているといつてよい。次章でこれをやや詳細にみてみよう。

二 労働組合の影響

C社の経営、労務管理への労働組合の影響という点で、画期となるのは、新たに結成された労働組合が唯一交渉団体として認められた昭和四九年末と、合理化をめぐる労使間、および組合内部で紛争、意見の対立が生じた昭和五三年春である。以下、一節では前者を、そして二節では後者を論じ、三節ではそれらを通して育まれ、C社に影響を及ぼした組合運動思想について述べる。

1 労働組合の結成とその影響

C社において、労働組合(以下、C社労働組合と称する)が結成されたのは、昭和四九年三月三十一日である。その背景としては、次の点が指摘されている。第一に創業者社長によるワンマン経営、社長及びそれと結び付いた管理職層による恣意的な人事があった。たとえば賃金テーブルもなく、まったく恣意的に賃金額が定められていたことや、配転も計画性がなく、かつ頻繁に行われていたことなどである。第二に長時間残業、低賃金に代表される労働条件の低さである。たとえば恣意的な労務管理が行われていたため、ある人は賃金は高かったが、多くの人は低賃金で、その低さを残業でカバーすることを公然と指示されていたなどである。一〇名で結成された労働組合は三ヵ月後の七月八日に公然化される。組合結成にともなう労使紛争が一応の決着をみるのは、そ

月 日	労働組合の行動・対策		交渉・協議、争議 行為、事件等	会社の行動・対策
	C 組 合	別 組 合		
10. 18		全C労組が本社内 をデモ、占拠。		
10. 19	C組合、ストライキ に突入。	全C労組、本社内 を依然として占 拠。	C組合の団交申し入 れを、会社側拒否。	
10. 22			会社側、C組合との 団交を依然拒否。 都労委にて、C組合 X事業所支部との団 交のルールに関する 斡旋が行われ、事業 所側が斡旋案を受 諾。	
10. 24				社員に対し、自宅待 機命令を出す。
10. 29	C組合、実力により 本社に突入。	全C労組社外へ逃 亡。	C組合と社長との団 交が行われる。	
10. 30			第2回、第3回団交。 第3回団交におい て、C組合9項目要 求を提示。回答は翌 日にすることを会社 側が約す。	
10. 31			会社側、C組合との 団交拒否。	
11. 2			社長、C組合と大衆 団交を行う、ただし 回答はゼロ。 顧客を含めた三者に よる協議が行われ、 3日に協定書を締結 することを社長が約 す。	
11. 5			社長、電話にて団交 を拒否。	
11. 6	闘争本部を設置。			
11. 7			社長にかわり、副社 長が会社側の交渉代 表者となる。	
11. 8	ストライキを解除。		7条からなる協定書 と2つの覚書を、C 組合、会社間で締 結。(2)	
11. 16			X事業所における、 C組合X事業所支部 との第1回団交。	

資料出所：C組合「機関誌」（1974 12. 9）より。

注(1) 9月7日に締結された協約書は次のとおり。

昭和49年9月7日の協定書

左のとおり協定する

1. 物価調整手当として昭和49年9月分給与から月額1万円を支給する。
2. 女子の独身アパート住いの者については住居手当として昭和49年8月分給与から月額1万円を支給する。
3. 昭和50年4月から隔週週休2日制を実施する。

月 日	労働組合の行動・対策		交渉・協議、争議 行為、事件等	会社の行動・対策
	C 組 合	別 組 合		
		社員がビラを配 布。		X事業所にて、会社 側がビラ配布者、集 会参加者に警告等を行 う。
8. 20				
8. 21			C組合との第7回一 第11回団交。	
9. 5				
9. 7	臨時大会にて妥結す ることを決議。		C組合との第12回団 交、12項目要求に ついて協定書を締 結。(1)	
9. 8	X事業所でC組合支 部が結成される。			
9. 9	C組合X事業所支部 公然化大会。		C組合X事業所支部 結成を通告、事業所 に団交を申し入れ る。	
9. 17			事業所側、団交ルー ルを提示。	
9. 21			C組合X事業所支 部、提示ルールに異 議を申し立て、都労 委に斡旋を申請。	
9. 30				本社勤務社員（組合 活動家）に対する配 転命令を出す。
10. 3			C組合、本社勤務社 員に対する配転命令 に関し、団交を申し 入れる。	
10. 5			会社側、配転命令に 関する団交を拒否。	
10. 8			X事業所における団 交についての都労委 の斡旋は打ち切れ る。再斡旋を申請。	
10. 9	C組合X事業所支部 総決起集会。			
10. 12		別組合結成準備会 開催される（以下 全C労組と称す る）。 組合員数約150名。		
10. 14				社長、部課長に対し、 組合と対決を呼びか ける。
10. 16			会社側、C組合との 団交を正式拒否。	執行委員の配転を発 表。
10. 17	臨時大会を開催し、 不当労働行為に反対 するためのストライ キ権を確立。			

表2 昭和49年11月8日の協定書と覚書

協定書

株式会社 C社（以下会社という）と、C社労働組合（以下組合という）は、昭和49年10月18日以降現在に至る労使紛争について、円満解決をするため、本協定を締結する。

第1条 会社は、本件労使紛争に関して、組合員の処分は一切これを行わないこと、また将来にわたって組合員の不利益な取扱いはいししないことを確約する。

第2条 会社および組合は、本件労使紛争にともなって会社構内で発生した双方全ての行動について、民事・刑事の訴追は一切行わないことを確約する。

第3条 会社は昭和49年11月末日限り、組合に対して争議解決金（仮称）として、昭和49年10月19日以降、本日に至るまでの組合員に対するストライキ賃金カット相当額を支払う。

第4条 会社は、今度の会社再建およびこれに伴う組合員の労働条件の変更に関しては、組合と予め協議の上、これを行なうことを約する。

第5条 会社は、本件労使紛争が解決し、業務を再開する場合は、副社長司会のもとに組合員と会社職制との会合の場を設ける。

第6条 会社および組合は、本件労使紛争を契機として今後円満な労使関係を築くことを努力する。

会社は組合の要求する組合の諸権利について、直ちに組合と団体交渉を行ない、協議することを約する。

第7条 組合は本協定成立と同時にストライキを解除し、昭和49年11月8日より就業する。

覚書 1

会社と組合は、昭和49年10月18日以降の労使紛争の原因および責任の所在について、誠意をもって協議をするため、今後団体交渉をなし、適切な結論を得よう努力することを約した。

覚書 2

本協定第6条にいう「組合の要求する組合の諸権利」とは、X事業所における組合活動（団交、集会、ビラ配布の自由）を当然含むものとする。

昭和49年11月8日
取締役副社長
執行委員長

資料出所：C社労働組合機関誌「橋頭堡」（1974. 12. 9）。

えれば、ここにおいてようやくC社労働組合が実質的にも承認されたのだといつてよい。他方、第四条において労働条件ばかりでなく会社再建に関しても組合との協議を行うと定めているが、これは労働組合の発言力の強化を労働協約で基礎づけたものだといつてよい。

第二の影響は次のことである。ワンマン社長の恣意的人事に対する不満が一つのきっかけとなつていた以上、それへの対抗として、前者グループがなんらかの公平さ、ある種の平等主義を強く求めていたことは容易に想像しうる。彼らの全面的勝利は、そうした彼らの間に芽生えていたある種の平等主義を組合運動思想にとどまらず、C社の労務管理を支える一つの柱としていく契機をもたらしたと考えられる。もちろんここでは前

- 生理休暇はその日数については定めないが、特に就労が困難な場合に取得すること。なおこれは賞与算定時の減点対象としない。
- 前6週間、後6週間、計12週間を産休とし、この間は定例基準内給与（基本給＋資格給）の4割を見舞金として支給する。ただし、医師の診断書のある場合は、右の期間は2週間以内の日数を延長することができる。
- 人員の補充、業務の配合を考え、時間外労働の短縮に努める。算定基礎、割増率、36協定については継続協議する。
- 昼食費の補助として暫定的に昭和49年8月分給与から月額5千円を支給する。
- 組合3役の解雇、配転については協議事項とする。なお執行委員についても、事前に組合に通告し、一方的に解雇、配転はしない。
- 本社敷地内に組合事務所を貸与する。組合掲示板は計5枚を貸与する。会社施設の利用については業務上支障のない範囲内で認める。
- C社労働組合を唯一の交渉団体として確認する。
- 就業時間内の組合活動について、今後は緊急性、必要性により検討する。
- 昭和49年9月7日以前の組合公然化活動に伴う処分はしない。

昭和49年9月7日

取締役

執行委員長

資料出所：C社労働組合機関誌「橋頭堡」（1974. 12. 9）による。

(2) 協定書、覚書は表2にある。

の四カ月後の一月八日である。この四カ月にもおよぶ紛争は激しい労使間、及び労務間の対立をともなつた。その経緯は表1にまとめてあるが、紛争はC社労働組合の承認、創業者社長の退陣という形で終わり、つまり労働組合側の全面的勝利で終結したものである。ここでは紙幅の関係上この間の経緯を詳しく述べることはできない。その影響に触れるのみである。

組合結成は、会社経営のあり方及び労働条件に不満をもつ一般社員グループ対社長、管理者層、及び社長派の一般社員グループという対立図式、しかも激しいそれを顕現させた。この対立はほぼすべての職場でみられたのであり、それゆえにこそ一層激烈なものとなった。これが、前者の全面的勝利という形で終ったことは次のような影響を及ぼすことになった。

第一の影響は、後者のグループ、特に社長を初めとする管理者の多くが、争議の敗北の結果、退陣せざるをえなくなり、あるいはその権限の実質的な削減を余儀なくされ、主力銀行から経営陣を受け入れざるをえなくなったことである。このことは、C社の経営層の経営管理能力を弱体化させ、その反面、一般社員の発言力およびそれに支えられた労働組合の発言力を強化する基盤を与えた。

これは表2にある一九七四年十一月八日締結の協定書の第四条、第六条で確認することができる。第六条では争議権、団体交渉権、集会の自由などの組合活動の自由など、組合の要求する諸権利についてただちに交渉、協議することを定めている。いいか

芽期にあった思想を明確に示すことはできない。というよりも、それは、組合結成以後の組合活動を通じて具体化されていったとみるべきであろう。

第三の影響は、いわば社長派グループの社員、あるいは中間派の社員が、自発的に退職していき、C社の再建を事実上容易にしたということである。特にこれは、採算の悪化しつづあったデーター入力業務部門にあてはまる。

2 経営危機と労働組合

C社における労使紛争は一応の解決をみたわけであるが、それまで隠されてきたC社の経営危機は紛争解決と同時に表面化することになった。

前述したような膨大な累積欠損と過大な金利負担がC社の労使にふりかかったのである。C社がまがりなりにも単年度決算が黒字に転換するのは、昭和五三年度においてである。それまでの道のりは平坦なものではなかった。それは経済成長の鈍化という経営環境の悪化によるところが少なくないといえ、次の二つの点をみのがすべきではないであろう。

一つには、創業者社長退陣後の経営陣の事業見通しの甘さである。組合資料によると、昭和五〇年四月時点で、組合に提示された事業計画では収支が均衡することとされていたが、早くも九月時点では赤字が予想され、事業計画の見直しが検討されつつあることが組合側に伝わり、事実、売上高も約三八億円と事業計画の

四六億円を大きく下回り、一〇億円程度の赤字が出る事が昭和五一年初めに予想された⁽⁷⁾。また同じく昭和五一年はじめに発表された中期事業計画では、売上高を五一年度は四八・九億円、五二年度は五四・六億円、五三年度が五八・九億円と見積り、五二年度から単年度黒字に転換すると予想していた。ところが、実際は、前出図1にあるようにそれぞれ三六億円、三九億円、四〇億円と計画を大幅に下回っている。

こうした経営陣の事業見通しの甘さは、C社の合理化を遅らせ、あるいはそれを不徹底に終らせ、そのことがC社の経営危機をながびかせたと考えられる。C社が合理化案を組合側に提示するのは、実に昭和五二年の春であった。

二つには労働組合の規制である。たしかに賃金闘争、一時金闘争では、C社労働組合は、経営危機に直面してそれほどの実績をあげえなかったといつてよい。賃金闘争では昭和五三年春闘までは会社側の一発回答を受け入れていたのであり、それに上積みをしたことはなかった。その結果、当時の賃金水準は五〇〇人以上規模の大卒男子の年収に比べ、二八―三〇歳層で三分の二程度という極めて低いものであった。

だが、他方、労働時間では、昭和五一年春闘において第一、第三土曜日の休日、夏休み一日増、年末年始休み一日増を勝ちとり、総労働時間一九一七時間とし、翌五二年にはさらにそれを一八六九時間と縮め、またキーパンチャーの打鍵時間を五一年に一日三五〇分から三四〇分へと減らすなど小さくない成果をあげて

いた。また五〇年一月に組合との協議なしに、会社がいわゆるソフトウェア技術者の派遣を進めると、ただちに反対の意を表明し、要員派遣を中止させたり、あるいは派遣手当を支給させるなど一定の歯止めをかけている。こうした一時間当りの賃金率の向上、あるいは派遣事業の制約はC社の業績回復に、少なくとも短期的にはプラスに働くはずはない。

そしてC社の合理化を直接制約したのは、昭和四九年十一月の紛争解決時に締結された協定書の第四条、つまり会社再建およびそれに伴う労働条件の変更については労働組合と協議するという規定であり、さらに昭和五〇年三月に行われた流通事業部の閉鎖と希望退職の募集の経験をふまえて、五〇年七月に締結された協定の次の条項、すなわち「再建のための合理化による大巾な配転は組合との同意なければ行わない」と「再建のための人員整理は行わない」であった。「労働者の犠牲による会社の再建」合理化は許さない」との思想をバックボーンとして、労働組合は合理化に對しかなりの抵抗を示したのである。この協約は五二年、五三年の合理化をかなり制約したのであり、その意義は大きかった。これについては後述する。

もっともC社労働組合は、C社再建をただ傍観していたわけではない。あくまでも「労働者の犠牲による合理化」に反対しただけであって、合理化そのものに反対してはいなかった。前出中期事業計画に対しても「もちろん組合としても、現在、会社がおか

要なことであり、やみくもに『反対』を唱えるだけでは問題が解決しないことは承知しているつもりである」との姿勢を示しているのである。

だがこの時期までは組合は、会社の再建方針に対して、積極的に関与してはいなかったことは注意しておいてよい。現在のC社の経営、労務管理に、労働組合が大きな影響を及ぼしているのは、組合の規制がこの段階にとどまらず、次に述べるように、再建に積極的に関与していったからだと考えられるからである。

さて昭和五〇年度、五一年度と赤字経営を続けたC社は、ようやく五二年の春、合理化に着手することになる。五二年の二月、会社は七項目からなる合理化案をはじめ組合側に提示する。内容は、①基本給七%アップと一時金年間二カ月（これは年収ペー
スでダウンとなる）、②労働時間の延長（年間一八六九時間から二〇三・五時間へ）、③インプット打鍵時間の二〇分延長、④生理休暇・欠勤規定の改定、⑤コンピュータ事業部の大幅縮小・配転、⑥資格制度の導入、⑦事業所の縮小というものであった⁽⁸⁾。このうち②、③、④は組合結成後かちとった労働条件の低下を意味し、また①の一時金年間二カ月は、五一年度の実績四カ月の半分であったため、労働組合は残業拒否闘争を組織し、その撤回をせよとした。だが、賃上げは会社案通り、労働時間に関しては総労働時間は一八六九時間から一九八七・五時間へと延長、打鍵時間は一〇分（一日三四〇分から三五〇分へ）の延長であった。年間一時金については夏期が一・六カ月を獲得し、年末についても二・四

カ月したがって年間四カ月を努力目標とすることを約束させた(実際もこの額を獲得した)とはいえ、組合側の敗北に終わったといつてよい。こうした労働条件の低下に直面して、多くの社員が退職していった。昭和五二年三月には八九五人いたC社従業員は、九月には八〇六人、昭和五三年四月には七三二人となり、昭和五二年度に一六三人が退職していった。いいかえれば、事実上の「人員整理」がこの間行われていたのである。

C社労働組合はこの厳しい事態に直面し、再建方針そのものへと徐々に関与していくことになる。昭和五二年一〇月に提起された五三年度の活動方針で「経営者にX事業所、Y事業所(いずれもパンチセンターである……引用者)の将来計画を明らかにさせる」ことが述べられているのはその表れだとみてよい。そして組合の経営参加は、翌五三年の合理化闘争をきっかけとして一層進むことになる。

五二年につづき、昭和五三年五月にもC社は合理化案を組合に提示した。これは一九項目にも及び、しかも前出の昭和五〇年七月に締結された条項の破棄通告をとまったものであり、大規模な合理化計画であった。この合理化案の焦点は、赤字部門であるデータ入力業務部門の縮小を目指したX事業所(埼玉県本庄市)の売却、移転とX事業所男子社員の配置転換、さらに打鍵時間の一〇分延長であった¹³⁾。労働組合は五月一日から無期限残業拒否闘争にはいり、一八日には組合結成に伴う労働争議後初めてのストライキ(早朝一時間)に突入し、合理化計画の修正を求めた

が、しかし会社側との話し合いは進展しなかった。だが組合が二五日に平日ストライキを設定すると、会社側はストライキ予定日前日の二四日の団体交渉の場で、労働協約破棄通告の撤回、X事業所の男子配転計画の修正(配転対象者数を二名から四名へと削減する、うち七名は五四年度中に戻し、幹部職四名を除く他の三名に対しては強制はしない)、基本給のアップ率は〇・三%上積みして五・三%とするなどを内容とする修正案を提示した。これを受けたC社労働組合執行部は闘争の収拾を決定し、これによって約一カ月にも及んだ紛争は解決するかに思われた。だが、事態はそうは進まなかった。

執行部の妥結方針が、五月二五日に開催された大会において、賛成一〇七、反対一二〇で否決されたのである。合理化の対象となるX事業所の組合員の多くが反対にまわったためであった。彼らは二重の意味で反対していた¹⁴⁾。第一に、X事業所の売却、移転への反対であり、第二はX事業所男子社員の東京への配転に対する反対であった。執行部はこの事態に対処するため、五月二七日、三〇日、三一日に本社支部組合員とX事業所支部組合員との交流会をもち、彼らの意見、要望を把握することにとめた。その結果、男子社員の配転については、本社支部組合員からは全員ではないにしろ、何人かは配転に応じることができるとはなないかとの疑問が出され、それに対し、X事業所支部組合員からは家族(親、子供)の問題があること、持ち家であること、高齢であること等を理由に転動に応じることが難しいとの説明がおこなわ

れ、この問題についてはX事業所支部組合員の意向が認められた。他方、X事業所の売却、移転については、X事業所支部組合員が移転絶対反対を主張したのに対し、本社支部組合員からC社の赤字の最大の原因が過大な設備にあること、したがってそれを売却することは得策であり、自分達としても本社ビルの移転を考えているのにX事業所だけが反対するというのは納得がいかないこと、さらに今回の移転がX事業所の閉鎖につながるものではないとの会社説明は信用してもよいと思えることなどの意見が出され、結局、X事業所支部組合員も説得され、移転絶対反対から条件付き移転賛成へと意見をかえることになった。ここでは会社再建方針をめぐる社員間の意見の相違が、会社ではなく、組合のインシアティブのもとに調整されていたことに注目しておく必要がある。後述するように、会社側のX事業所問題への取り組みは、この時点では具体的計画があったわけでもなく、また従業員や現場の現状把握や説得が事前に行われていたわけでもなかった。ここで会社はその管理能力の不十分さを露呈したのに対し、他方において組合は事実上経営再建に取り組み、そこで高い問題解決処理能力を示したのである。

三度にわたる交流会の結果、六月一日に開催された拡大中央闘争委員会で、X事業所問題に関する新たな方針が決められる。その主な内容は①男子社員の配転は阻止する、②X事業所の売却移転は条件つきで行うことであった。後者についてはこれまでのX事業所に対する経営姿勢を反省し、将来展望を示すこと、移転後

の職場環境については組合の要求を前提することなどを条件としていた。この方針をもって隔んだ六月六日の団体交渉において、配転問題については前出労働協約の条項、つまり再建のための合理化に伴う配転は組合の同意がない限りは行わない事を会社が守る、配転を強制することはしない、この問題は労使の代表からなる小委員会でも解決していきたいとの回答を引き出した。また移転問題については会社側に売却先、移転場所の具体案があるわけではないことが判明し、移転後の職場条件については組合からの提案を待つとの抽象的回答が出されたにとどまった。さらに二日後の八日の団体交渉では「X事業所の職場の状況、問題点、社員の感情等について、具体的な理解が十分ではなく、合理化計画も机上の計算でしかないことがはっきりした¹⁵⁾」のである。さらに六月一二日の団体交渉の席で、小委員会ではX事業所の将来展望について検討するのであって、配転対象者を探さうなことはしない、X事業所の移転は九月末日を目途におこなうが、移転先、条件については組合の同意を求めるとの回答を引き出し、もつれにもつれた紛争はようやく終結することになった。

この紛争の過程で、会社側が具体的な計画なしに、また事前に従業員の意見等を把握することなしに、X事業所移転の合理化案を提示したこと、さらに男子社員の東京配転を事実上断念せざるをえなくなったことは、組合結成後の経営陣、管理職層の経営管理能力の脆弱性、一般社員との断絶をはからずも露呈させた。これに対し、組合側は、組合員・従業員の利害調整を結果として行

い、C社再建へ向けての従業員の合意形成に一役を買ったといつてよく、これ以降、C社労働組合は再建のための経営参加を積極的に進めていくことになるのである。いいかえれば前節で述べた、組合結成後に与えられた強い発言力の種が、この過程を通じて芽をひらいたのである。その具体的第一歩は「X事業所採算良化のための小委員会」への参加である。さらに七九年春闘において組合は「大胆な政策論争を挑むことによって経営責任の追求を行ない経営体質の「革命」を行なうことも重要な課題である」と宣言する。

X事業所問題の生じた五三年度の決算は、組合結成後はじめて単年度黒字となり、それ以降、コンピュータ部門の伸びに支えられ売上高は急速に増加し、賃金水準も急速に上昇し、昭和五五年から三年間で年収が約一・五倍となり、目標としていた五〇〇人以上規模のそれと並ぶようになったのである。この間、C社労働組合の経営参加がどのように進められたかについてはここでは触れない。ただ昭和五二年、五三年の合理化の過程で示された組合の実力と経営参加への志向は、他方における経営管理能力の弱さによって増幅されていきながら、C社の経営及び労務管理に少なからぬ影響を及ぼしていったと考えられる。

3 労働組合運動の思想

それでは、C社労働組合がどのような影響を及ぼしていったのか。これは組合結成、およびその後の組合運動を通じて、どのよ

うな運動思想が共有されていたかと係わる。

これを端的に示すのはC社労働組合の賃金思想である。その賃金思想は生活給思想であったと思われる。ここで生活給思想とは、賃金は、労働の質量にかわりなく、個々の生活者の生活の必要をみたすべきものであるという思想であり、戦後のいわゆる電産型賃金体系と、その思想においてほぼ同じものであるといつてよい。たとえば、昭和五一年度の春闘の賃上げ要求方針には次のように書かれている。

「生活保証給という考え方は、勤続年数、学歴を問わず一人の労働者が賃金のみによって生活を支えていくのには、それぞれのライフステージに沿った形で必要とされる消費支出があることを前提にしている。現在の男性賃金は独身、妻あり、妻子ありの3分類で決定されている。これは一つの生活保証給の体系であり、額の多少はとも角として一応評価できるものであった。これができるだけ単純明解な形で体系化していこうというのが今回の要求案作成の基本となっている。……基本給のアップについては、昨年に続いて総賃金のうちの基本給部分を増やし、手当を縮小し、特別手当なるものは廃止し、住宅手当、家族手当のみを残すことにしたい。」

長々と引用したが、ここから次のことがわかる。第一に、組合結成後に新たに作られた賃金体系が、上述の意味の生活給であったこと、第二に、組合はそれを支持し、その純化を求めていることである。

生活給である以上、人事考課による査定は当然のことながら反対され、現在においても査定は行われていない。

他方、会社側は労働の質量と結び付く賃金を模索していた。昭和五二年一〇月には労使代表の出席する賃金小委員会を開催したのもその表れであった。だがこの委員会は、「組合は『生活給』のUP、会社側は『職能・職務給』の導入を、という点で暗礁に乗り上げたまま」解散してしまふ。生活給に対する、労使間での協議、組合内部での討議はこの後、何度か繰り返されるが、現在でもまだこの生活給体系は存続している。後述するように会社側が現在ではこの賃金体系に賛成しているというわけではない。したがって生活給体系の存続はC社労働組合のもつ賃金思想が、C社の賃金管理に反映していることを示している。なお生活給思想を存続させた消極的な理由として、C社の賃金水準が非常に低く、賃金体系の変更よりも、まず水準の上昇という主張が説得力をもったということもあげられよう。

労働の質量にはかわりなく、生活者としての人間の欲求を個々に満たしていくべきだとの思想は、賃金思想にとどまらず、C社労働組合の運動を支える思想になったであろうことはみやすい。たとえば、前述したX事業所の男子社員の東京配転問題では、X事業所支部は配転対象者の雇用、労働条件の変更などではなく、なによりもまず生活問題を訴えたのであり、最終的には組合は彼らの主張を認めざるをえなかったことはそれを傍証しているように思える。

三 経営の特徴

本章では組合の結成、経営危機における組合運動、そしてそれらの過程で醸成された運動思想を述べてきた。そこで明らかにされた点を要約すると、この一連の過程で①経営管理能力が弱められた、②その反面、組合の発言力が強められた、③組合結成の時にもたれていたであろう平等主義は、労働力の販売者としての労働者ではなく、生活者としての平等を重視するものとして開花していった。以下ではこれらが、C社の経営と労務管理に与えた影響、及びそれがもたらした問題点を明らかにしていこう。

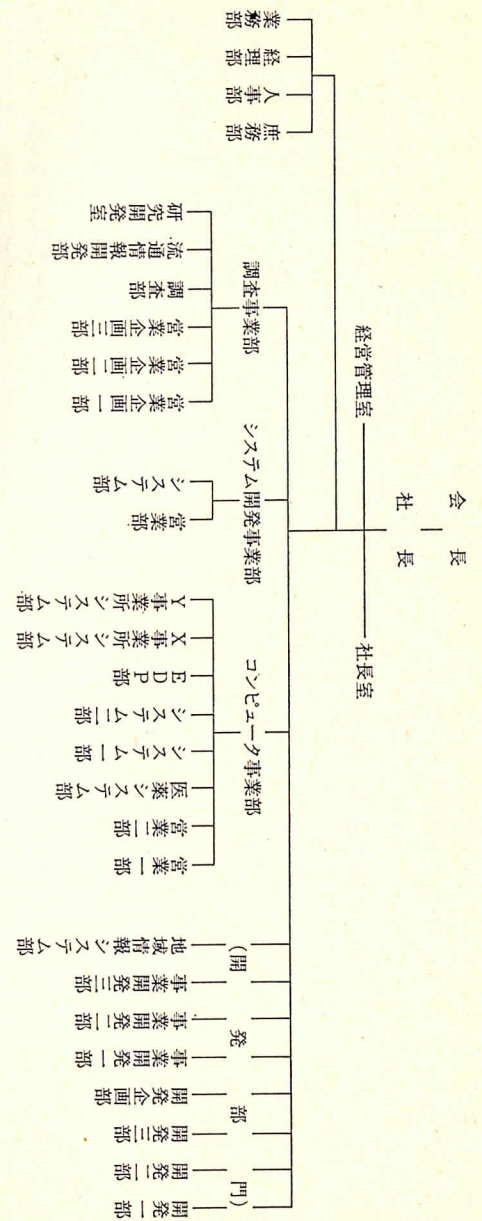
1 経営管理組織

図二はC社の現在の経営管理組織である。この図を基礎にC社の経営管理体制をみる前に、その前史をみておこう。

(1) 二度にわたる組織変更

現在の組織に変わったのは、昭和六一年春であり、その二年前の昭和五九年にも組織変更が行われている。昭和五九年に行われた、いわば第一の組織変更は、それまでほぼ一〇年続いた事業部制を業務内容ごとに整理したものであった。具体的には、五九年

図2 C社の経営管理組織



資料出所：C社社会資料による。

以前にはコンピュータ事業部、調査事業部など商品系列別に事業部があり、各事業部に営業、EDP、管理・総務などのセクションも置かれていた。これを各事業部にある営業をまとめた営業本部、受託計算等と市場調査を行う事業本部、データ入力などの業務本部、人事・労務管理、経理等を担当する管理本部の四本部からなる「横型組織」⁽²¹⁾に変えたのである。

第一の組織変更の理由としては次の点があげられている。⁽²²⁾ 第一

していた管理業務を統合することによって、合理化が図られる。第四は市場調査と受託計算部門を統合することによって、新たな市場戦略を図ることができるであろうとの予想があった。

だが、この組織変更はいくつかの問題をうんだと考えられる。たとえば次の点である。一つには、営業力強化に関することである。C社における受託計算、ソフト開発はいわば一品生産なのであり、顧客ニーズは様々であり、しかも受注した段階の仕様は最終的なそれとはいえず、開発が進むにつれ変更されてくるのが普通である。そのため、開発セクションと営業との密接な連携が必要となる。営業が組織上分かれている場合には、この連携を従前どおり保つことは難しくなると思われる。二つには、市場調査と受託計算・ソフトウェア開発は業務内容がかなり異なり、それを同一部門にしたとしても、人材交流も難しく、統合から直ちに新たな市場戦略が生まれるとは普通考えにくい。

ここで五九年以前の一〇年間に、人事・労務管理、経理などの管理業務を行う部署が統合されておらず、各事業部ごとに配置されていたことは注意しておくべきであろう。いわばスタッフ部門がライン部門から独立していなかったためであり、七〇〇人前後の社員を抱え、経営の多角化を図ってきた企業としては、そうした体制はいかにも不十分だからである。その意味では、管理業務の統合は、合理的な組織変更であったといつてよい。

そして二年後の昭和六一年に、再度組織変更がなされた。その要点は、市場調査、受託計算、ソフトウェア開発などの事業部制

の、最も大きな理由は、各事業部間の「風通し」をよくすることである。第二は、営業力の強化のためであった。これについては、次のように説明されている。即ち、従来の事業部制では、営業部が各事業部ごとにあり、当該事業部の商品についての営業しかできない。だが、営業本部として全商品の営業をまとめれば、たとえばある会社で市場調査、受託計算、パンチの全てを求めたとしても迅速に対応することができる。第三は、事業部制で重複

を復活させ、各事業部に営業をもたせた。したがって営業本部は解散した。スタッフ組織としての管理本部は実質的に残され、他方新商品開発をはかるための部門が独立して開発部門が設けられた。調査と受託計算、ソフトウェア開発の分離、各部門への営業セクションの再配置は、上述の問題が発生したことを物語っているように思える。

この二度にわたる組織変更を経て、C社の経営管理体制はやっと整備されていたと考えてもよいだろう。

それでは、図二を前提にC社の経営管理組織について明らかにしよう。

(2) 現在の経営管理組織の構成

a 調査事業部

調査事業部は、C社の創業以来の柱であり、現在の売上高の三四・九%をしめている市場調査を担当する部門である。営業企画各部はパネル調査、それ以外の市場調査の営業、企画、実施、分析を担当する。流通情報開発部は、POS (Point of Sales) 販売時点情報管理、売上情報を販売時点直接コンピュータに送り各商品別の売上管理を迅速に行うシステム) 情報を、いくつかの小売店から受けてそれを分析する。研究開発室は官庁・自治体を顧客として地域問題、社会問題などに関する調査研究を行う。

これらの四部一室が、調査事業の営業、企画、分析等を担当するのに対し、調査部は各種調査のためのデータ収集、加工、そしてC社が抱える約五六〇人の準社員の管理を担当している。

調査事業部には昭和六一年六月現在、一六〇人の正社員がいる。調査部は九〇人（男子六五人、女子二五人）を擁し、人数では調査事業部最大である。残りの七〇人は四部一室に配属され、男子は五七人、女子は一三人である。なお調査事業部では前出五六〇人の準社員である調査員の他に、宛名書き、台帳整理、商品のコーディングをするパートタイマーを二〇〇人ほど活用している。

b システム開発事業部

C社のこれからの成長分野であるソフトウェア開発は、システム開発事業部が行う。ここには五五人の正社員がおり、営業担当が六人、設計・開発担当が四九人である。男女別には四五人が男子、一〇人が女子となっている。

c コンピュータ事業部

C社の売上高の半数をしめるコンピュータ事業部は受託計算業務を担当している。ただ調査事業部で必要となるデータ入力、コンピュータの運用、あるいはそのためのシステム設計などもここで行っている。コンピュータ事業部全体では正社員は三九九人であり、最大の事業部である。データ入力部門を含むため女子の比率がそれ以外と比べて高く、男子は二〇六人（五一・六％）、女子が一九三人（四八・四％）となっている。

コンピュータ事業部内で、受託計算などのシステム設計、運用をおこなうのが、システム一部、二部、さらに医療システム部である。ただし、医療システム部は営業も担当している。営業一

e スタッフ部門

旧管理本部は本部制はなくなったものの、各事業部から独立して業務部、経理部、人事部、庶務部になった。いいかえれば独立したスタッフ部門として、全社を管理するという役割を維持しえたのである。この四部に、経営管理室、社長室をあわせた正社員数は七七人であり、男子は五六人、女子は二二人である。

以上が六一年に再度変更されたC社の経営管理組織である。

なおプログラマ、システムエンジニアなどの情報処理技術者は、システム開発事業部のシステム部、コンピュータ事業部のシステム部、開発部門などにおり、合計約一八〇人といわれている。情報処理技術者の人数が確定できない一つの理由は、C社では職種概念がとられていないからである。

2 受注方式と契約方法

ここでは受託計算とソフトウェア開発に限って、その受注方式と契約方法をみてみる。受託計算では、営業が顧客から注文を受け、技術者が顧客のニーズを把握し、業務分析、基本設計、詳細設計、プログラミング、テストを行い、システムを開発する。このシステム開発にあたっては、詳細設計、プログラミング、単体テストの工程は、部分的に派遣あるいは外部委託を利用している。開発後は随時顧客からデータをもらい、それを処理し、その結果を顧客に納める。受託計算では、システム開発時に初期開発費用をうけとり、その後は納品ごとに処理料金をうけとる。人件

部、二部は受託計算業務およびデータ入力業務の営業を担当する。EDP部はコンピュータの運用を担当している。EDP部を含む、システム部、営業部の計六部全体で、二一五人の正社員がいる。うち営業担当が二六人（うち女子は三人）であり、システム設計、運用、コンピュータ運用等に携わるものが一八九人（うち女子は三四人）となっている。

X事業所システム部、Y事業所システム部は、旧来のデータ入力業務部門である。現在ではデータ入力だけでなく、システム設計、プログラム開発などにも取り組んでいる。X事業所は六三人、Y事業所は二一人を擁し、データ入力業務が中心であることから女子が多く、前者では五一人（八一・〇％）、後者では一〇五人（八六・八％）が女子である。

なお前出システム開発事業部、コンピュータ事業部のシステム部は合わせて、常時六〇人から七〇人の社外の技術者を抱え、また業務の委託も行っている。主に、ソフトウェア開発の際の詳細設計、プログラミング、単体テストにこれらの外部技術者を活用している。

d 開発部門

これらの三事業部の他に、事業部制とはっていないが、市場調査、受託計算などの分野で新規事業、新商品開発に取り組むための開発部門が設けられている。これは昭和六一年度の組織変更時に、新たに設けられたものであり、七部からなる。七部計の正社員数は七五人であり、うち男子は六八人、女子は七人である。

費、機械使用量、パンチ数などについての単位当りの標準単価に、それぞれの見積工数をかけ、価格を決める。そして顧客との交渉によって、実際の価格が決められる。

他方、ソフトウェア開発では、以前は詳細設計、プログラミング、単体テストという、いわば下流域の業務が多かった。いいかえればソフトウェア企業としては後発グループに属するC社は当初は、下請的位置にあったのである。とはいえ、他のソフトウェア企業から受注していたわけではなく、エンドユーザーからの受注であり、その電算処理部門に派遣されて、その社員の管理下にはいつて上述の業務に従事するという形態であった。ところが、昭和五八年頃から上流域にシフトしてきている。この場合にはC社がエンドユーザーから直接、注文を受け、業務分析、基本設計では顧客とともに仕事を進め、その後の単体テストまでの工程は受託計算と同様に派遣あるいは外部企業を活用し、統合テスト、納品はC社が行う。つまり下請的位置から上昇しつつあるのである。ソフトウェア開発の売上が急速に伸びているのはこのためである。

なおエンドユーザーから数社で仕事を共同受注し、それぞれが分担をきめて共同開発をしたり、またはコンピュータメーカーを中心にした共同受注などはC社では行われていない。ソフトウェア開発において下請的位置にあったころは、言語別、難易度別、アプリケーション別、処理方式別に決められたステップ当りの単価にステップ数を乗じて、価格の見積を行っていた

た。だが、エンドユーザーからの一括受注の比重が増えてくるにしたがい、そうした見積方式は難しくなってきたという。まずコンピュータの機種が顧客によって異なり、したがって開発環境が異なり、コンピュータ容量も異なること、事務処理の仕組みも異なること、ニーズも当初から明確ではなく仕様変更が頻繁に起こりうること、納品の際の引継、教育、操作マニュアルの作成も顧客の担当者の技術レベルに依存することなどのため、工程管理がスムーズにいかず、したがって見積が難しくなるのである。以上を要するに、C社は受託計算業務では元請企業として下請企業を派遣あるいは請負の形態で活用し、またソフトウェア開発業務ではエンドユーザーの下請企業から一括受注する企業へと成長しつつある。だが後者の意味の成長にともない単価見積方式などの面でその見直しがせまられつつある。

3 技術力

C社は二台の大型汎用コンピュータを備えている。いずれも五年間契約のリースである。購入すると、一度に大量の資金が必要になること、頻繁におこるモデルチェンジに対応していくことが難しいこと、税金面でも資産となり不利であること(リースでは経費扱い)などの問題があるため、リースにしているという。端末機は約六〇台あり、技術者三人に一台の割合である。技術者四人に一台の時は、待ち時間がでることもあったが、三人に一台になって、それもなくなり、たとえば一日かかっていた仕事が五時間

間ですむようになったなど生産性の向上がみられるという。近い将来、さらに端末機の性能アップと増設をはかる予定である。このように機械設備面ではC社は、技術力向上のための合理化を進めているといつてよいが、技術者の技術力向上という面ではそれほど進んでいるとはいえない。たとえば技術者約一八〇人のうち、情報処理技術者資格をもつものは四三人であり、うち特種資格をもつものはわずかに一人である。もちろん資格保有者の人数が企業の技術力水準をきめるわけではない。ここでの問題は、資格保有者の少なさに示される教育訓練体制の未整備である。つまり経営危機後「売上をあげなければならなかったから、技術力のアップは個人の自学自習に任せていた。研修も細々しかやらなかったし、社外講習もなかったし、残業をさせずに勉強させるような配慮もしなかった」ことである。これについては、後にも触れる。

4 作業の実態

C社では、受託計算業務はコンピュータ事業部のシステム部を中心に行われ、ソフトウェア開発業務はシステム開発事業部を中心に行われている。前者はエンドユーザーからの直接受注、後者はエンドユーザーの下請から一括受注へとかわりつつある。また設備面では合理化はかなり進んでいるものの、人的資本投資は相対的には遅れているといつてよい。それではこの二つの業務はい

ったいどのように進められているのであろうか。

1 プロジェクト管理

まず受託計算、ソフトウェア開発のそれぞれでどのように作業が進められ、いかなる管理が行われているのかを明らかにしよう。

受託計算では、受注して計算のためのシステムを開発する場合と開発後に定期的にデータを処理する場合とに分ける必要がある。コンピュータ事業部では、類似の計算処理を一〇一二〇人の社員で行う。たとえば販売統計処理は一五人からなる一つの課が担当する。

定常的作業の流れは次の通りである。年間の事業計画は決められており、顧客ごとにデータ入力日、納品期日があるので、その計画どおり計算処理をすすめる。営業セクションからデータが納入されると、それをX事業所、Y事業所にまわしパンチ業務を、納入期日を指定して依頼する。データ入力が両事業所で行われている間、チェックリストを作成し、テープあるいはフロピビの形で処理されたデータが納入されると、それをチェックリストあるいは原票と照合し、チェックする。チェック終了後、データをEDP部へ回し、既につくられているシステムで計算処理してもらい、アウトプットを顧客に納品するのである。担当課員は、データ入力、計算処理の進捗管理及び正しく入力されているか、計算されているかの品質管理を行う。このように定常的作業では受

託計算業務担当課のメンバーは、作業管理者としての機能を果たしている。C社ではこれを運用者と称している。

進捗管理では、パンチ業務が指定した期日に終了しないことや、あるいはコンピュータがいておらず計算処理が遅れるとかのトラブルがよく起こるので、これにどう対処するか(たとえば、両事業所、EDP部と直接交渉して、期日どおり納品してもらうか、あるいは顧客への納期を遅らせてもらうとか)が「勘所」であり、品質管理では顧客からいわれている例外処理を正しくやっているかどうか、間違ったテープを流していないかなどをチェックすることが重要である。

以上は、定常的作業の流れとその管理のポイントである。担当課員はこれだけをしているわけではない。その他に、新規の受託計算への対応がある。ここでの作業の流れは次のようである。営業セクションが顧客との新規契約を結ぶと、受託計算のシステム開発のためのプロジェクトが担当課に作られる。課長が上級システムエンジニア(もつともC社でこうした職種が公式にあるわけではない)を一人指名し、彼をリーダーとしたプロジェクトが編成される。プロジェクトリーダーに課長から示される基本計画書には、システムエンジニア、プログラマ、運用者の人数(だいたい数人)が定められているが、場合によってはリーダーはプロジェクトの内容を独自に調べて、要員構成および要員数の変更を申し出ることもある。だがプロジェクトメンバーの人数は課長が行う。その際、各人の経験、素質が考慮されるといわれているが、

実際はその時々それぞれが抱えている仕事量によってメンバーが決まるようである。いわば短期的視野にわたって編成が行われており、そのため人材育成上の問題を発生させていると思われる。受託計算では運用者とソフトウェア技術者という二つの異なる職種が混在しているため、この問題は一層複雑になっている。これについては、次章の配置、移動の節で詳しく述べる。

さて、プロジェクトが編成されると、作業は、顧客のニーズの把握、計算処理を行う業務の分析、処理手続きの基本設計、詳細設計、単体テスト、統合テスト、計算処理、処理結果の納品という順序で行われる。リーダーは顧客ニーズを把握し、システム設計者としてプロジェクトに参加するとともに、こうした作業を与えられたメンバーに割り振り、作業の進捗状況の管理を行う。日程表は定められていて、進捗状況をそれに各自が書き込み、リーダーに提出することにはなっているが、実際には進捗管理では一般に細かくスケジュールが決められるようなことはない。むしろ、個々の技術者の自主性にまかせ、時折、進捗状況をたずねたり、あるいは問題に直面しているかどうかを調べるのである。もし、なんらかの問題があつて、予定どおりには進んでいないことがわかった場合には、リーダーはその原因を究明し、技術者を支援する。このようにリーダーは問題解決処理の責任を負う。要員計画のミス、または顧客のニーズの把握違いあるいは仕様変更により日程計画に狂いが生じた場合には、リーダーは自らがメンバーの一人として作業に加わるか、あるいは外部から技術者をい

れる。ここで外部からとは、C社の社員であつてプロジェクト編成当初には参加していなかった技術者か、あるいは他の企業から派遣された技術者のいずれか一方あるいは両方をさす。プロジェクト途中で外部から技術者をうけ入れたとしても、その人数だけ負荷が軽減されるというわけでもない。というのは、社外から受け入れた技術者の場合は、その技術水準を把握するのに時間がかかること、社内、社外のいずれであつても途中参加の人間に対してプロジェクトの内容、進捗状況の説明をせねばならず、それだけ余分な時間がかかるからである。これもまたリーダーの役割である。

このようにプロジェクトリーダーは、顧客ニーズの把握、システムの設計者としての業務に従事しながら、他方で技術者の配置管理、進捗管理、問題の発見と対処、個々の技術者の支援、指導、時には派遣技術者管理までをも行っている。いいかえればリーダーは第一線技術者であると同時にプロジェクトの管理者である。一方、課長は、リーダーから口頭による進捗状況の報告をうけ、最終的な責任をもつことになる。

一括受注の場合のソフトウェア開発業務におけるプロジェクト編成および管理の仕方、作業の順序、リーダーの役割は受託計算の場合とはほぼ同様である。ただ次の点が異なっている。第一に、ソフトウェア開発では計算処理のかわりに、開発されたソフトウェアが納品されるのであり、操作方法、異常時への対処などのマニュアルの作成、操作者の教育など納品に伴うさまざまな作業が

ある。第二に、大規模開発が多いため、請負あるいは派遣という形で社外の技術者に依存することが多く、プロジェクトリーダーはその管理におわれることである。たとえば「リーダーのメインの仕事が外注さんの管理になっており、ここに不満がある⁽²⁴⁾」というように。第三に、プロジェクトの規模は数十人と大きく、そのメンバーには運用者は含まれていないが、やはり人材育成上問題を抱えていると思われる。これについても、次章の配置、移動の節で述べる。

以上を要するに、受託計算であれ、ソフトウェア開発であれ、開発業務は数人あるいは数十人の技術者からなるプロジェクトによつておこなわれる。プロジェクト編成は職制である課長が行うが、上級技術者であるリーダーの意見も要員数に関する限り少なからず考慮されるとみてよい。プロジェクトリーダーは第一線の技術者として、同時にプロジェクト管理者としての役割を果たす。管理者としてのリーダーにとっては社外の技術者の管理が悩みの種となっている。特にソフトウェア開発ではそうである。

2 標準化と小集団活動

それではプロジェクト単位で進められるシステム開発において、生産性向上策の一つである標準化がどのようにおこなわれているのであろうか。

最も大きな進歩が見られたのはテスト工程であるという。従来のテストでは、技術者が自ら用意したデータでテストし、論理チ

ェックを行い、さらにその後実際のデータを抜き取ってテストしていた。これがオンライン型になり、コンピュータの中にチェックルーチンが備えられており、これを使って、トータルチェック、バランスチェックをすることができるようになった。いいかえればテストツールの標準化が行われ、チェックのためのプログラムをその都度作成する必要がなくなり、生産性は相当程度あがつたといわれている⁽²⁵⁾。

また言語の面でも、標準化は進んでいる。一つは、アセンブラー、マシン語から、高級言語へとという使用言語の簡單化と標準化である。確かにアセンブラーを使えば、ステップ数をかなり短縮することができるが、コンピュータの容量の大型化、処理速度の高速化はそうした工夫の効果を著しく減じ、他方、作成者でなければメンテナンスができないという難点を生じさせた。これに比して高級言語を使用すれば、この難点がなく、誰にでもメンテナン스가でき、全体としての生産性は向上する。二つは、受託計算のシステム開発における独自開発のマクロと称する命令群の使用である。これは高級言語では数行かかる命令を一行ですませるものである。

さらに、受託計算の場合の設計書の標準化、ソフトウェア開発における仕様書の書き方の標準化も行われている。

他方、プログラムの部品として位置づけて、それを組み立ててシステムをつくりあげるとい意味のプログラムの標準化は行われていないし、また受託計算におけるシステムの転用も行われて

いない。

要するに、テスト、書類などシステム開発の際のいわば周辺の部分における標準化や言語の標準化は進んでいるが、プログラムの標準化、転用などはおこなわれておらず、生産形態の変更あるいは一品生産的性格からの脱皮をもたすような標準化は進められてはいない。とはいえ、プロジェクト内部でのプログラムの転用などは頻繁に行われているという。ただ、プロジェクトを越えた転用はない。

C社では小集団活動の導入が二年前から検討されていて、研修会などが開かれているが、現在のところ導入が決定されているわけではない。

五 労務管理と労使関係

受託計算では十数人からなる運用者と技術者が、定常的業務を行うとともに、プロジェクトを編成してシステムの開発にとりくみ、ソフトウェア開発ではエンドユーザーから一括受注した後、数十人の技術者からなるプロジェクトが編成される。両プロジェクトともに上級技術者がリーダーとしてその運営を行い、標準化されたテストツール、書類、言語をつかい業務をすすめていくのである。ここでは、そのような仕事に従事する技術者がどのように選抜、育成され、活用され、あるいは合理的活用をはかるためにいかなる報酬の仕組みがとられているのか、要するに労務管理

について明らかにする。労務管理はそのインシアティブが管理者側にあるとはいえ、その対象である被管理者の利害、要求を無視してはいえない。むしろ両者の妥協の産物が労務管理だといってよく、その意味では労務管理は労使関係の影響をのがれられない。このことは第二章で明らかにしたことから、C社においては特に重要であることが理解できよう。

1 採用、退職

C社が新規学卒者の採用を再開したのは昭和五十四年ころからであった。採用はその後徐々に増えはじめ、昭和六一年度は七〇人の新規学卒者を採用している。女子では高卒、短大卒がいるが、それ以外の女子、および男子の全員は大学卒である。

表3は昭和六一年六月現在の勤続年数別の正社員数(経営者も含む)をあらわしたものである。ここからもC社が五十四年以降、新規学卒を徐々に増やしていったことがうかがいしることができ。なお勤続一五年以上が少くないのは、組合結成時に大量の退職者がでたことと関連しているのかもしれない。

六一年度に大幅に増えたのは採用者数だけではない。応募者数もかなり増加したのである。昭和五〇年代後半には、応募者は二〇〇人前後であったというが、六一年度では葉書による応募者が一、六〇〇人、試験を受けたのが六〇〇人と大幅に増えた。六〇〇人のうち七六人を内定したが、五人は他企業へ、一人は入社二〇日で退職し、結局七〇人が採用された。このように情報サービ

ス産業という成長産業であること、従業員数も七〇〇人をこえ創業も古いなど大企業であることなどのため、C社への応募はかなり多く、また入社辞退者も少ないといっている。

とはいえ、六一年度の採用者比率は九・一%(七〇/七六六)とそれほど高くはなく、また五十四年以降急速に従業員数が伸びているわけではない。従業員の伸びがそう大きくはないのは一つには退職者比率も小さくはないことによっている。退職者は、年間四五人ほどになるという。退職者のうちわけは、高齢化したパンチャー(女子)が二五人ぐらい、事務関係の女子が七、八人、男子が一四、五人であるという。退職者比率は約六%となる。女子のパンチャーの退職が割合に多く、技術者、営業、調査などにたずさわる男子の退職がそれほど多くはない。だが中には三〇歳前後で、独立開業するためにC社を辞めるものも時にはいるという。

表3 勤続年数別人員構成

勤続年数	性別		計
	男	女	
3年未満	120	58	178
3～4年	59	9	68
5～9	43	39	82
10～14	185	131	316
15～19	73	26	99
20年以上	17	6	23
合 計	497	269	766

資料出所: C社会社資料による。

いまここで五十四年以前に入社し、五十四年以降に退職していった者の合計を推測してみよう。昭和五三年一〇月時点のC社社員数は第一章で述べたように六八一人であり、今これに、昭和五十四年以降入社し、退職していな

表4 年齢別人員構成

年齢	性別		計
	男	女	
20才未満	0	4	4
20～24才	97	61	158
25～29	117	66	183
30～34	68	80	148
35～39	106	32	138
40～44	40	9	49
45～49	29	4	33
50～54	21	6	27
55才以上	19	7	26
合 計	497	269	766

資料出所: C社会社資料による。

い社員(つまり勤続九年以下)三二八人を加えると、一、〇〇九人となる。だが六一年現在の社員数は七六六人であり、その差、二四三人は昭和五十四年より前に入社し、五十四年以降に退職していった人たちである。

この昭和五十四年以前に入社していた二〇〇人強の社員にとってかわったのは、組合結成とそれに伴う紛争をしない勤続九年以下の社員であった。彼らはC社の約半数を占めている。また表4の年齢別人員構成によっても、三〇歳未満の社員が合計で三四五人(四五・〇%)、男子が二一四人(四三・一%)、女子が一三一人(四八・七%)とやはり半数近くを占めていることがわかる。以上のことから、C社は五十四年以降の再建過程、成長過程で、従業員数はそれほど増やしてはいないが、人員構成という面では急激な変化が生じ、若年、短勤続中心の企業へと変わった。これはC社に活力を生むと同時に、人材育成にC社が以前より力を注がざ

るをえなくなったことを意味し、また労働組合との関連では、組合結成をとおして育まれた運動思想が挑戦をうけるようになっていくことを意味しているように思える。

2 配置、移動

新規採用した社員は、採用時点では事業部は特定してあるとはいえ、事業部内のどの部に配属するかは特定していない。男子の場合は採用後三カ月間研修を受け、その結果と各部の人員増要求から、配属先が決められる。調査事業部のある部へ配属された場合は、配属後ただちに仕事を割り当てられることになる。コンピュータ事業部あるいはシステム開発事業部の場合は、さらに三カ月間の研修を受け、計六カ月間の研修後に各部へ配属されるのである。

事業部間の移動はほとんど行われない。たとえば調査事業部とコンピュータ事業部とは、仕事の内容がまったく異なり、両事業部間でローテーションしても人材育成にとつて無意味であり、またモラルダウンをひきおこすからである。ただ事業部内の部門の移動は行われることもあるという。たとえばコンピュータ事業部内で、活性化や技術力向上を目的として部門移動が行われる。もつとも計画的にローテーションするわけではない。

それでは、コンピュータ事業部、ソフトウェア開発事業部に限って見た場合、その部内の移動はどのようなであろうか。ここで着目する部内の移動とは、具体的には、受託計算及びソフトウェア

開発において割り当てられる仕事の変化、しかもより難しい仕事への変化である。いいかえれば職務昇進(あるいは職種昇進)をさす。

これに注目するのは、それが仕事(あるいは職務)群の一定のラダー、つまり易しい仕事から難しい仕事へとほる「梯子」を前提とし、下位の仕事に従事することが直上位の仕事へつづための訓練であり、いいかえればOJTの仕事につきながらの訓練であり、人材育成上重要だからである。ソフトウェア技術者の場合、この意味のOJTはプロジェクトで、どのような仕事を割り当てられるかと直接関係する。

それでは、C社におけるプロジェクト編成および技術者の配置管理はどのように行われているのであろうか。前章においてプロジェクトメンバーの選任は課長が行うこと、その際、事実上、各人の抱えている仕事量によってメンバーが決まってしまうことを述べた。いいかえれば短期的な視野によって技術者への仕事の割り振りが決まってしまう。

このことが技術者の能力開発によくない影響を及ぼしているという認識は、受託計算部門でより鮮明になっている。つまり「プロジェクト編成の時にキャリアパスを考えてくれ」といっているし、みんなもそう望んでいるのだが、仕事が忙しくてなかなかそうはいかない。運用何年やったら、次はプログラマ何年というようなキャリアパスは明確なものはない。運用で仕事を覚えていて経験をつみ開発へとかわる人もいれば、ずっと運用だけやって

いる人もいる」のである。こうした問題が生じるのは、一つには受託計算業務を担当する課が定常的計算処理とシステム開発という二つの種類の異なる業務に従事するという役割を担わされ、いわゆる運用者とシステム開発技術者という二つの職能が混在し、両者の関係が曖昧だからであるといつてよい。両者をまったく別の職種としてわけると、あるいは技術者を運用者の上位職種として位置づけるか、またはそうした位置づけをしつつ両方の職能を果たせるよう多能工化をはかるかなどの方針さえもが不明確なのである。

受託計算におけるこのようなプロジェクト編成の方針のなさ、あるいは不明確さは、C社における技術者育成上の問題の一つであるといつてよい。

一方ソフトウェア開発では運用者はおらず、全員が技術者であり、したがって二つの異なる職種をどう関係づけるかといった問題は起こらず、受託計算でみられるような技術者育成上の難点はない。したがってプロジェクト編成においてより難しい作業を技術者に割り当てていくというような技術力向上を目的とした配置管理が行われやすいし、事実それがなされることが多いという。だからプログラミングを出発点として、単体テスト、モジュール設計(単機能の作業をプログラミングでできるよう論理を考えること)、プログラム設計(複数のモジュールをコントロールする論理を考えること)、サブシステム設計(複数のプログラムをコントロールする論理、およびプログラム間のファイルの内容、レイ

アウトを考えること)、システム設計(複数のサブシステムをコントロールする論理を考えること)というような順序で、仕事を覚え、技術力を高めていくようなキャリアが形成される条件が備わっている。受託計算に比べればより大規模開発であり、個々の職務範囲がより明確であることは、もう一つの条件を提供している。もつとも、実際に全ての技術者にこうしたキャリアが平等に適用されているかどうかはわからない。なぜならやはりここでも短期的な視野にたつてプロジェクト編成が行われることが多いからであり、さらにメンバーはプロジェクトごとに変わり、実際の配置管理者たるプロジェクトリーダーが各技術者の経験と技術を十分に評価しうる機会をもっているかどうかはわからないからである。

3 教育訓練

C社におけるいわゆるOJTの問題点に続き、職場外教育訓練をとりあげよう。

C社は機械設備面での合理化は進んでいるが、人的資本投資は遅れていることは第三章の技術力の節で述べた。とはいえ再建過程、その後の成長過程で、各種講習会、研究会は社内においても開催され、また社外のそれへの出席も徐々に行われるようになってきた。問題は、これらの教育訓練が相互に体系づけられ、計画的に実行されてはいなかったことである。それまでは「行けない人はいつまでも行けない、やりくりできる人は行けた。……」

教育訓練をうけることができる人とそうでない人が分かれていた。また仕事の適量配分ができないから、計画通りにいかないし、技術者の方も仕事が進んだら研修などに行かずに休みたいという気持ちもあって計画が実行されていなかった⁽²⁷⁾という状態であったという。OJTとともに、職場外教育訓練の面でも、C社は反省をせまられていたのだといっている。

ところが、労働組合が教育研修制度の充実を要求していったこともあって、昭和六一年に会社側は、教育訓練計画を体系化すること、計画通りの実行を果たすために努力することを宣言した。

C社の現在の職場外教育訓練としては、社内講習会、社内研修、外部研究会・外部セミナーへの参加、あるいは職位別の教育訓練がある。ここでは職位別教育を除いたものを説明しよう。

社内講習会は毎月一回定期的に開催され、新技術の紹介、システム開発の中間報告および最終報告などが行われる。多くは社員が講師となって発表を行うが、新技術の場合には社外から講師を呼んでくることもある。現在では人工知能の研究が人気があるそうである。社内講習会への参加は任意であるが、なるべく多くが参加できるように土曜日の午後、就業時間内に開催している。出席率はテーマによっても異なるが、最低三〇人から一〇〇人以上出席することもあり、ソフトウェア技術者は一八〇人であるから出席率はそれほど悪くはない。

社内で行う教育訓練はこの他、社内研修がある。これは就業時間外で社内の技術者を講師として開かれ、新言語などについての

研修を行う。たとえばC言語の場合は七月の第一週から第四週まで、週末四時間ずつ四回の研修をするというようなコースが決められている。

社外ではC社が所属する業界団体、あるいはC社の使用しているコンピュータのメーカーが主催する研究会に技術者を出席させる。外部団体が主催する研究会は、いくつものテーマが決められ、一コース一年間になっている。昭和六一年度のテーマとしてはたとえば人工知能とか、システム監査などがある⁽²⁸⁾。この外部研究会では他の会員企業に泊り込んで実習することもある。コンピュータ関連のテーマを扱う様々な外部セミナーへの出席も行われている。

社内、社外の教育訓練計画の企画、実施の責任は、各事業部長、各事業部で選出された研修担当者、人事部長、人事部の研修担当者からなる研修担当者会が負っている。実際は各事業部長および当該事業部の研修担当者によって、教育訓練計画が立てられ、それを人事部長と人事部の研修担当者が審査する。ただ人事部が計画を拒否するということはほとんどない。

費用は外部研究会、外部セミナーでは会社負担であり、また社内講習会、研修で資料代がかかる場合も会社負担となる。ただ同じく会社負担とはいっても、前者は人事部が負担するのに対し、後者では人事部が負担する場合と当該事業部が負担する場合とがある。外部研究会、セミナーへの出席は六、七割が指名であり、残りが希望者である。

こうした教育訓練が計画通りに実行されるためには、一つには

要員計画策定段階でそれが考慮されていることが必要である。だが要員計画のもとになる事業計画が変更されることはよくあることであるし、また事業計画の変更がなくても要員の見積の失敗や予期せぬ要員不足から要員計画自体が変更されざるをえなくなることもよくあることである。だからC社は「計画を実行に移すよう努力する」としか、組合に宣言できなかったのであるが、それにしてこの宣言はC社における職場外教育訓練の整備の第一歩であるといつてよいであろう。

他方、教育訓練が実効をあげるためには、技術者の能力の向上段階にあわせた、それにふさわしい訓練を与えることが必要である。このためには技術者各人の能力の把握がなされていることが求められる。

4 労働時間

C社の就業時間は午前九時から午後五時までで、隔週週休二日制(第一、第三、第五土曜日が休日で、その他は平日どおり)である。休日の土曜日と祭日が重なった場合は、振替がおこなわれ、たとえば夏休みに振り替えられる。年間所定労働時間は昭和六〇年現在一、八六九時間であり、労働省「賃金労働時間制度総合調査」(昭和六〇年一二月現在)による一企業平均年間所定内労働時間の二、二〇三時間、従業員規模一〇〇人以上企業の平均二、〇〇五時間をいずれも下回り、かなり短い。年次有給休暇

は勤続一年未満では二〇日、勤続一年以上は勤続年数一年につき一日増える。ただし、二〇日を限度とする。年次有給休暇で注目すべきことは、就業規則に「年次休暇は、できるだけ当年度中に計画的に消化するよう心がけなければならない」と明記されていることである。この他、C社には代休制度があり、休日出勤をした場合には、その日から一カ月以内に平日に休みをとることができる。

この他、母性保護として有給の生理休暇、有給のつわり通院休暇、無給の産前産後休暇などがある。

労働時間の短縮は、C社労働組合結成以来の最重要課題の一つであった。年間所定内労働時間の短さや年次有給休暇についての取得促進の規定、あるいは代休制度などはその成果だと考えてよい。有給休暇の取得率は男女計で約六〇％であるというが、一般的に比べて、仕事が一段落すると休みをとりやすいという⁽²⁹⁾。たとえば、社外で仕事をしていて、それが終わって戻ってきた場合には、一週間の休みがとれるようなこともあるという。

時間外労働については、C社と組合との協定で一カ月七〇時間以上は禁止、五〇時間以上が二カ月続かないことが定められている。時間外労働は、残業した翌日に課長に申告し、週単位で人事部がそれを集計する。人事部は半月ごとに時間外労働のチェックを行い、その段階で二五時間を越えている場合には、担当課長に対し一カ月五〇時間以内にする見通しがあるのかどうかの報告を求めることになっている。これらの規定にもかかわらず、協定を

こえる時間外労働をするものが何人かは出ることである。組合は人事部を通して、この状況の改善を強く求めている。こうした厳しい規制があり、そして開発ツールの整備により生産性が向上したこともあって、時間外労働は減りつつあり。昭和六〇年ではコンピュータ関係で一カ月平均約二五時間(男女計)となっている。

5 賃 金

C社の賃金体系は基本給と諸手当からなり、諸手当は家族手当、住宅手当、係長手当、地域手当、シフト勤務手当、時間外勤務手当、通勤手当、出向手当である。諸手当のうち時間外勤務手当の算定基礎は基本給であり、割増し率は通常が三〇%、深夜が六〇%となっている。

さてC社の基本給は一般社員の場合(課長以上を除く)、これまで何度か触れてきたように、査定のない年齢給である。基本給テーブルは男女別にわかれ、基本給は年齢によって一義的に決まり、勤続年数、学歴、職種による差もなく、査定もない。つまり同性、同年齢であれば、基本給はまったく同額なのである。なおボーナスにも業績査定(ただ勤怠査定はある)はなく、基本給×月数が支給される。

ただ男女別テーブルがあるように、性別の差はある。昭和五九年度では、一九歳から二八歳までは男女の差はないが、二九歳以降では差がつき、三五歳では男子二〇万九〇〇円に対し、女子一

七万一〇〇円(男子に対し八四・七%、四〇歳では二二万七九〇円に対し、一八万二六〇〇円(八〇・一%)、四五歳では二四万三九〇〇円に対し、一八万九四〇〇円(七七・七%)、五〇歳では二五万三〇〇円に対し、十九万三三〇〇円(七七・二%)、五五歳では二五万三七〇〇円に対し、一九万五四〇〇円(七七・〇%)となっている。

C社の基本給の特徴を再度確認しておこう。一つは、基本給が労働者のライフステージを考慮した生活給であり、年齢のみによって、一義的に決められる。二つは、にもかかわらず男女別の格差ははっきりと存在している。

そしてこの生活給は、C社労働組合のもつ思想、つまり賃金は労働の質量にかかわらずなく、生活者としての生活の必要をみたすべきであるとの思想が反映していることは既に述べたとおりである。この賃金制度のもとで、いかにして必要な質量の労働を確保しているのかはわからない。ただこの点に関して労働組合は「組合の賃金体系についての考え方は「生活」をベースにした生活給体系である。その中には「仕事に対する個人々の取り組み」という基準はない。個人々が仕事については最大限の努力をするという前提に立っているからである」とのべている。このようにしてみるとC社労働組合の賃金思想は生活給と「最大限の労働給付」とをセットにしたものといつてよいかもしれないが、それが組合員・従業員の間にとどの程度受け入れられているのかを確かめることはできない。だがこの生活給は現在挑戦をうけている。

昭和六〇年に行われた組合アンケート調査によると、仕事給の導入について、「すぐにでも導入すべき」と「導入する方向で検討するべき」とをあわせると、男子二四歳以下層では四二・九%(導入すべきではない一九・〇%、以下同じ)、二五歳―二九歳層で五一・〇%(二六・五%)、三〇歳―三四歳層で六〇・五%(三二・六%)、三五歳以上層で四二・四%(三〇・三%)となる。他方、女子は全体的に導入に消極的であり、肯定派が全体で二〇・二%、否定派が二九・五%、わからないが五〇・二%となっている。

男子でみる限り、C社労働組合が組合結成とその後の運動を通して醸成してきた思想が、徐々に受け入れられなくなりつつあるといつてよい。これは一つには、賃金水準が上昇し、「賃金体系の変更よりも賃金の底上げを」という主張がその根拠を失いつつあるからだといつてよい。これまでの一〇年間、前述したように会社側は職務給、職能給などの賃金制度の導入を提案してきたが、その提案は、まず賃金水準の向上をという組合側の反対によって実現されることはなかった。この主張が組合内部においても説得力をもったからこそ、そうした反対が有効であったのだといつてよい。ところが、賃金はこの一〇年間に大幅に上昇した。いかえれば生活給思想の存続をささえてきた消極的理由が消滅した。二つには、C社の事業内容が変化し、四〇年代のドル箱であったデータ入力業務から受託計算、ソフトウェア開発にその中心が移ったことがある。受託計算、ソフトウェア開発は成長業種であり、

またそれを担う情報処理技術者の労働市場が逼迫しており、他方で、個人の業績が、比較的容易に行えるようにみえる仕事でもある(もともと実際は、個人の業績が集団やリダによって左右されるので、そう簡単ではないのだが)。C社を担う中心である彼らが、業績にみあったより高い賃金を積極的に求めたとしても不思議ではない。事実、三〇歳から三四歳までの、いわば働き盛りの男子に仕事給の導入を求める声が最も強い。三つには、C社の組合結成を経験していない、若年層が増えたことである。彼らは、組合結成に伴う激しい労使紛争から芽生えた生活給思想を、共有することは難しい。二〇歳代の男子で、仕事給導入への反対が少ないのはこれを示していると考えられる。

こうした諸変化によって、C社労働組合の生活給思想は挑戦を受けているのである。

次に二番目の特徴、すなわち男女格差の存在について述べよう。C社における生活給は、独身、結婚、配偶者の扶養、出産、扶養すべき家族の増加、子供の成長、子供の独立といった家族のライフサイクルを前提として、それに必要な生活費の多くを一人の労働者つまり世帯主が稼ぎだすことを想定している。想定される世帯主が男子であることはみやすい。したがってC社における生活給思想は、男子、正確にいえば上述のようなライフサイクルを経るであろう男子にのみあてはまるものだといつてよい。いかえれば生活給思想はそれを経るとは予想されない女子を対象にすることはできないのである。他方、C社の女子の多くは、パン

チャ、補助業務についていることが多く、会社としても彼らに男子と同等の賃金を支給することは合理的ではない。また組合員内部においても、こうした生活給思想の限界は暗黙のうちに了承されているのかもしれない。さらに前出表4にあるように四〇歳以上の女子はかなり少なく、いわば格差を甘んじて受けなければならぬ女子が少なく、組合運動としても盛り上がり欠ける。

C社労働組合がその結成以来、男女格差の是正に取り組んできているが、その歩みが遅いのは、これらのためであると考えられる。これもまた生活給思想に対する潜在的挑戦であるように思える。とはいえ、C社労働組合は母性保護の面では、労働時間の節度みたように、少なくとも成果をあげている。

6 昇 進

C社における正式の職位としては課長、部長、取締役がある。これらを幹部職と呼んでいるが、幹部職への昇進は幹部職登用試験によって行われる。

課長への昇進を例にとってみよう。人事部が勤続年数、年齢を基準に幹部職登用試験受験資格者をリストアップする。リストアップされるのはだいたい三〇人ほどであるという。この資格者の中から、担当部長あるいは担当事業部長が能力評価をして、約半数を推薦する。一般職についての人事考課はなされていないので、それをデータとして利用することはできないが、数年、同じ職場にいればその能力はわかるそうである。そこで最も考慮され

るのは技術力と管理能力だという。こうして推薦された資格者を、部長、事業部長、取締役からなる人事委員会が論文と面接試験によって審査する。合格者は年によって異なるが、推薦者の半数近くが通るといふ。

幹部職になると査定も年三回行われ、また賃金テーブルも別のそれが適用される。だがそれぞれの具体的内容については資料を収集することができなかった。

ここでの問題は、一つには担当部長の推薦が蓄積されたデータを参考にしてなされるのではなく、その主観に依存することである。推薦のための基準が客観化されていないのである。たとえば毎年の人事考課の結果を、推薦時のときの基準としたとしても、それが客観的であるかどうかは難しい。だが、どの項目をどういう手順で評価するかというルールが客観化されていけば、担当部長の主観よりも、選別される側にとってはより説得的であろう。この幹部職への登用が「三五歳以降は管理職と一般職へとわかれ、ここに事実上の査定が行われている」との認識がもし共有されているのなら、労働組合としても、この選別の過程になんらかの発言をしていかなければならないであろう。

なお、C社には専門職制度、資格制度は現在のところない。労働の質の違いを問わなければ、これらの制度は必要ないであろう。

7 定年制と退職金制度

C社の定年年齢は満六〇歳となっている。現在は定年による退職者は多くはなく、高齢化の問題は一〇年後にでくるといわれる。退職金は退職時の基本給に、勤続年数別の係数を乗じたものである。係数は自己都合と会社都合によって異なり、後者の方が大きく、またいずれの場合も勤続年数が長くなるにつれ大きくなる。

8 労使関係機構

C社における労使交渉・協議機関としては、団体交渉と労使懇談会がある。団体交渉は春闘時、冬の年末一時金闘争時に行われる。労使懇談会は昭和六一年度から設けられたもので、毎月一回、経営状態、経営計画など経営事項、後述するように現在焦点となっている人事制度、残業問題などが話し合われている。労使懇談会の出席者は組合側は組合三役、執行委員若干名であり、会社側は社長、常務、人事部長である。六一年度以前にも、頻繁に労使間の話し合いは行われており、労使懇談会はその一部がフォーミュライズされたものとみなすことができる。たとえば昭和五九年度の記録によると、五九年七月から六〇年三月までは毎月一回環境改善委員会が開催され、作業環境、長時間残業等について討議されていたり、一〇月二日には代休消化状況および残業申請基準、頻繁にみられるようになったソフトウェア技術者の派遣問

題についての話し合いが行われ、二月四日には東京営業所に於ける営業事務処理、労働環境などについて組合から要望書が提出され、同月六日には「営業の問題点と解決の方向を探る」というテーマで労使間で話し合いがもたれ、六〇年三月二十六日、四月二日には残業問題が議論されている。

C社労働組合はどの上部団体にも属さない、いわゆる純中立組合であって、その組合員数は昭和六〇年九月現在五〇四人である。ユニオンショップ制は組合方針としてとられていない。一般職であれば試用期間中の者、嘱託、本人および組合が解雇を認めない者も加入資格を与えられている。ユニオンショップ制がとられていないとはいえ、組織率は八六・〇％である。

C社労働組合は本社支部、X事業所支部、Y事業所支部の三支部からなり、機関構成は次のとおりである。最高議決機関として中央大会、それに次ぐ議決機関として中央委員会があり、執行機関として中央執行委員会があり、そのもとに七つの専門部がおかれている。中央大会は毎年一回九月に開催される定期大会と随時開催される臨時大会がある。中央大会は中央委員会メンバーと支部単位で選出される代議員から構成される。中央委員会は少なくとも年に二回定期的に開催される定期委員会と臨時中央委員会がある。中央委員会のメンバーは中央執行委員会のメンバーと支部単位で選出される中央委員からなる。中央執行委員会は、現在委員長一名、副委員長四名、書記長一名、執行委員一六名からなる。

また支部にもそれぞれ支部大会、職場委員会、支部執行委員会がおかれている。

9 新たな労務管理の摸索

もともと、これまで一〇年間のC社の労務管理を規定してきたのは、激しい紛争を経て結成された労働組合、および生活者としての平等を要求するその運動思想だったといつてよい。それは生活給体系に代表される。また賃金、ボーナスでも人事考課がないこと、さらに管理職への昇進にあたっても、人事考課の蓄積が考慮されないこともこれらの影響だと考えられる。また、労務管理における経営側の弱さは（それは労働組合の強さの別の表現である）、労働の質を考慮しない生活者としての平等を求める組合思想とあいまって、職場外教育訓練、およびOJTの未整備を招いていると考えられる。専門職制度、資格制度がC社にないのもこのことに関連している。

だが以上みてきたように、C社において教育訓練、賃金制度は現在、なんらかの変容をせまられているといつてよい。教育訓練については職場外教育訓練の整備はやつとその第一歩をふみだしたにすぎないし、また特に受託計算業務ではOJTの未整備が問題となりつつある。他方、賃金制度については特に男子社員の仕事給志向などを背景に組合内部でも生活給への挑戦がこりつつある。また昇進についても、ルールの不明確さがあり、不満もつっていると思われる。

できているが、これまでは制度の整備の要求にとどまり、人材育成方針、およびその具体的運用の仕方などは等閑にふされていた。だが徐々に、その運動方針に対する反省も芽生えてきており、たとえば昭和六〇年の定期大会議案書では「ある基本方針（基本戦略）なしに、教育研修だ、OJTだ、といったところではただやっているだけのことになってしまっているのではないか、ということである」と述べられている。

それでは、どのようにして人材育成方針を明確にし、その具体策を定めていくか。その手段を提供する一つが、新たな人事制度だといつてよい。組合が「人事制度の問題は、これまで組合内部では、主に賃金体系の問題としてとらえてきた（³⁵）起来があった」と反省し、「C社の方向性と個人の役割」の体系としての人事制度の構築というテーマに取り扱んでゆく（会社との審議を再開）³⁶こととした³⁷。と述べているのは、このためだと考えられる。ここで『C社の方向性と個人の役割』が何を意味しているのかははっきりしないが、C社の経営戦略としてそれにふさわしい人材さらにその育成方針を明確にすることが意識されていそうである。

いずれにせよ組合も人事制度全般にわたる見直しが必要なこと、その一環として賃金制度についても「仕事給的な要素の導入が、どのような形態であればC社に適用することができるのか、或いはできないのか」を検討しなければならないことを認めているのである。

だが以上の新たな労務管理の摸索はそう容易ではないである

こうした状況は労使によって認識されており、C社においては新しい労務管理を探る動きが徐々にではあれ、みられるようになってきている。会社側とすれば、それは経営管理組織の整備の次のステップと位置づけられるのかもしれない。

その大きな流れが、会社側が提案し、現在労使で検討している、職種を基礎とした人事制度の導入である。ここで職種はたとえばソフトウェア技術者の場合は、フィールドSE（システムエンジニア）、アプリケーションSE、上級プログラマ、中級プログラマ、初級プログラマ、ソフトオペレーター、一般オペレーターにわかれ、営業職では専門営業職、一般営業職にわかれる。こうした職種概念の導入は、その意図がどうであれ、OJTによる人材育成をめざしたプロジェクト編成を容易にする一つの基礎条件になりうると考えられる。なぜなら技術者が経験すべき仕事群、いいかえればキャリアを形成することを可能にするからである。そしてどのようなキャリアをつくりあげるべきかという意味で人材育成方針を決め、さらにそれに沿って各労働者にどのような順序で仕事をあたえるべきかという意味でOJTを意図的に実施することができるようである。と同時に、職場外教育訓練を技術者の能力の向上段階に応じ与えるための条件をも提供し、職場外教育訓練制度の充実にむけてのステップを歩むことを可能にしていくと考えられる。

他方、組合も教育研修制度の充実、OJTの見直し、人事ローテーションの活性化など人材育成のための諸制度の確立を要求し

る。それは一つには職種概念の導入は、労働の質の違いを認識することであり、C社労働組合が培ってきた思想、生活者としての平等と対立するものだからである。二つにはイデオロギーは慣性をもつものであり、生活給思想への批判があるとはいえ、この思想はC社労働組合にかなり根強いと思われるからである。三つには、組合の提起するものは人事制度全般にわたる改革であって、それゆえ労使が合意するためにはかなりの時間がかかるとみられるからである。四つには、賃金制度それ自体の変更にしても、それは賃上げをとらざるをえないから（そうでなければ、変更によって賃金が下がる組合員も発生するかもしれない）、それは組合員の納得するところではないであろう、その原資をいかに獲得するかという問題を解決しなければならないからである。

六 小 括——C社の特徴と問題点

C社の経営上の第一の転機は昭和四九年の組合結成とそれに続く経営危機であった。この過程で、経営管理能力が相対的に弱められ、その反面、労働組合の発言力が強化された。そして労働にかかわりなく、生活者としての平等をもとめる思想が組合内に育まれ、組合の発言力の強さのもとで、それが労務管理を規定していったと考えられる。

たとえば、生活給体系はそれを代表するものであるし、OJTを含む教育訓練制度の不備、専門職制度、資格制度の未導入など

は労働力概念の欠如によっていると思われる。とはいえ、C社は昭和五三年以降順調に発展してきている。これは、一つには市場調査などの独自の商品をC社がもっていたこと、コンピュータ関連分野が成長分野であったことなどの製品市場環境の良さを背景としている。またC社がインプット分野から、うまく経営の比重を変えたこともその要因の一つであるだろう。と同時に、受託計算、ソフトウェア開発にみられるように、仕事が数人から数十人で構成されるプロジェクトを単位としており、これが自立的に作業を進めるため、上からの管理をさほど必要とはしなかったこともあるだろう。

第二の転機は現在迎えているように思える。それは人材育成方針の不明確さ、具体策の不備などが問題になりつつあり、他方で、組合がそれまで培ってきた思想が彼らに共有されなくなりつつあるからである。具体的には仕事給導入の要求であり、職種を基礎とした新しい人事制度の導入である。後者は、人材育成方針を明確化し、OJT、職場外教育訓練の効率的運用を可能にする条件を提供しているように思える。

C社労使が第二の転機に、真剣に取り組んでいることは想像に難くない。だが、それはそれほど容易なものではないと思われる。組合がこれまで育んできた生活者としての平等という思想と対立するものだからである。

(1) 「C社労働組合一〇年史」(一九八三・九・二〇)八ページ。

(11) C社労働組合「第四回定期中央大会議案書」(一九七七・一〇・二)六ページ。

(12) 同上二一ページ。

(13) 会社の合理化計画提案書によれば、各事業分野の見直しとして、調査は収益性が高く、コンピュータ部門も営業強化、製造効率化により収益の良化が見込める、ソフトウェア開発部門もいまは赤字だが将来経験、技術の蓄積により黒字転換が可能であるが、「インプットは絶対黒にはならない。したがって当社の存続はインプットをどうするかにかかっている。……インプット全体の廃止あるいは事業所閉鎖は社員に与える影響が大きいので考えない。縮小均衡による収益良化を目指す。目標は直接経費でトントンになることであり、最も効率的なのは内売り三分の二、外売り三分の一度程度の時である。それまでは人員の自然減を補充しないがそれ以降は補充する。……現在の体制ではインプットの赤字が会社の赤字を超えており、インプットの赤字の大半はX事業所で発生している。その対策として現在のX事業所を売却移転し、効率的な業務運営をはかるため若干の男性のみとし、大半の男性は東京へ転勤してもらう」とされている(C社労働組合X事業所支部執行委員会「七八春斗総括集」(発行年月日不明)、二六ページより)。ここからも五三年度の合理化がインプット部門、特にX事業所を対象としていたものであることがわかる。

(14) 以下のX事業所問題に関する叙述はC社労働組合X事業所支部執行委員会「七八春斗総括集」(発行年月日不明)に

(2) 前掲書三ページ。

(3) 前掲書二一三ページ。

(4) 「C社労働組合第五回定期大会議案書」(一九七八・一〇・二九)二三ページ。ただし労使紛争の過程で、長野にあるパンチセンターは別会社化されたが、その従業員数を含む数字である。

(5) C社労働組合書記長の聞き取りによる。現在の書記長も、組合結成時の一〇人の一人である。また(C社労働組合一〇年史)(一九八三・九・二〇)一一二ページにも同様の指摘がある。

(6) C社労働組合「第二回定期中央大会議案書」(一九七五・九・一四)二二ページ。

(7) C社労働組合「七六春闘討論資料」(一九七六・七・三)四ページ及び四九ページ。

(8) 同上四ページ。

(9) C社労働組合「七九春闘討論資料」(一九七九・三・一二)一四ページ。原資料は人事院の民間給与実態調査とC社労働組合組合員アンケート調査である。もちろんC社労働組合組合員がこの状況をなんの批判もなく、うけとめたわけではなかった。第一に、昭和五一年度の春闘、夏期一時金闘争では、中斗委の妥結方針は否決されたし、第二にC社を退職する人はこの間少なくなく、昭和五〇年には一〇〇〇人を若干越えていた従業員は五二年三月には八九五人、五二年九月には八〇六人、五三年四月には七三二人となった。

(10) 同上六ページ。

よっている。

(15) 同上八ページ。

(16) C社労働組合「七九春闘討論資料」(一九七九・三・一二)七ページ。

(17) これについては、たとえばC社労働組合の現役員S氏は「組合はこの会社を支えてきたという意識は強い。組合は経営側とC社をどうするかということについていろいろと議論してきたし、一般社員と経営側との間のコミュニケーションをよくすることもこなってきた」と述べ、また、C社従業員のK氏は「組合は必要なものと認めている」と発言している。

(18) いわゆる電産型賃金体系のもつ生活給思想の特殊性については、氏原正治郎「賃金体系の一考察——生活給と能率給——」(同『日本労働問題研究』東京大学出版会、一九六六年、所収)を参照のこと。

(19) C社労働組合「七六春闘討論資料」(一九七六・三・一四)一六ページ。

(20) C社労働組合「第五回定期大会議案書」(一九七八・一〇・二九)二二ページ。

(21) C社取締役K氏の聞き取りによる。

(22) 同上K氏の聞き取りによる。

(23) 同上K氏の聞き取りによる。

(24) プロジェクトリーダーS氏の聞き取りによる。

(25) C社取締役K氏によると、二倍は生産性が向上したといわれている。ただ同じくK氏によると、テスト工程は全工数

の一五%をしめるにすぎず、そこで二倍の生産性向上も全体でみればそう大きくはないという。

(26) プロジェクトリーダーS氏の聞き取りによる。

(27) 同上S氏の聞き取りによる。

(28) システム監査とは、比較的新しい技術領域であり、たとえばプライバシーが保護されているか、機密漏洩が起らないようになっているか、災害対策などが行われているか、データの管理基準が満たされているか、システムがユーザーの要求にあっているかなどをチェックすることである。

(29) C社労働組合役員S氏の聞き取りによる。

(30) W委員長(当時)「今後の組合のあり方(課題)」(C社労働組合一〇年史)(一九八三・九・二〇)所収、七〇―七一ページ。

(31) C社労働組合「八五年春閣下討論資料」(一九八五・三・二四)二八―四一ページ。なお対象は組合員四三三名である。

(32) C社労働組合役員S氏の聞き取りによる。

(33) C社労働組合「第一二回定期大会議案書」(一九八五・九・二九)一―一二ページ。

(34) C社労働組合「第一二回定期大会議案書」(一九八五・九・二九)三二ページ。

(35) 同上三一ページ。

(36) 同上三五ページ。

(37) C社労働組合「第一二回定期大会議案書」(一九八五・九・二九)三五ページ。

『社会科学研究』 第四〇巻 第二号 (一九八八年八月) 抜刷

情報産業研究会中間報告

情報サービス産業における経営と労務管理(三)

——C社の事例——

中 梅 戸
村 澤 塚
圭 秀
介 隆 夫