

第4節……………川崎工場ストと労働条件の変化

1. 給与・福利厚生の改善

給与の改善

前章で見たとおり、味の素社は、第二次世界大戦後、一貫して労働条件の改善に取り組んでいった。

まず、この時期における、味の素社の給与水準の変遷について見てみよう。表6-14からわかるとおり、味の素社の従業員給与は、この時期に大幅に改善した。1953(昭和28)年末に2万1957円であった従業員の平均給与額は、1960年3月に4万3721円、1969年3月に7万965円となった。全従業員の平均給与額は、1953年からの16年間で約3.2倍に上昇したのである。

また、男女別の平均給与額は、以下のとおりに推移した。まず、男子従業員の平均給与額は、1953年が、職員2万8358円、工員2万3277円、1960年が、事務・技術職4万8974円、作業職3万9298円、1965年が、事務・技術職5万5427円、作業職4万6345円、1969年が、事務・技術職7万3855円、作業職7万4196円へと改善されていった(職員および工員から事務・技術職および作業職への変化については後述)。

一方、女子従業員平均給与額は、1953年が、職員1万2361円、工員9193円、1960年が、事務・技術職2万2634円、作業職2万164円、1965年が、事務・技術職2万7530円、作業職2万3483円、1969年が、事務・技術職3万9918円、作業職3万4932円であった。

またこの時期に、退職金制度の充実が図られた。退職金については、職員・工員間の格差が第二次大戦後の早い時期から、問題となっていたが、1948年2月および1951年9月の退職金規程の改訂により格差が縮小され、1964年に格差は完全になくなった。

表6-14 従業員給与額の変遷

1953年末	2万1,957円
1960年3月	4万3,721円
1965年3月	4万5,580円
1969年3月	7万 965円

表6-15 職種別従業員数

●年月	●職員			●現業員			●合計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計
1955年12月	786	307	1,093 (38.5)	1,454	291	1,745 (61.5)	2,240 (78.9)	598 (21.1)	2,838
1963年3月	1,683	646	2,329 (41.5)	2,844	438	3,282 (58.5)	4,527 (80.7)	1,084 (19.3)	5,611
1968年3月	1,850	705	2,555 (45.2)	2,742	357	3,099 (54.8)	4,592 (81.2)	1,062 (18.8)	5,654

(注) ()内は構成比 %

表6-16 事業所別従業員数の推移

●年月	●本店・支店	●研究所	●工場	●合計
1955年12月	510		2,328	2,838
1956年12月	590	99	2,322	3,011
1957年12月	645	238	2,513	3,396
1958年12月	690	300	2,530	3,520
1959年3月	691	309	2,501	3,501
1960年3月	747	375	2,471	3,593
1961年3月	825	454	2,718	3,997
1962年3月	952	484	3,445	4,876
1963年3月	1,069	649	3,893	5,611
1964年3月	1,085	671	3,888	5,644
1965年3月	1,049	790	3,871	5,710
1966年3月	1,100	906	3,773	5,779
1967年3月	1,122	966	3,639	5,727
1968年3月	1,152	1,016	3,486	5,654
1969年3月	1,290	1,072	3,615	5,977

(注1) 休職者、嘱託、臨時雇用員を含まず。ただし1969年3月のみ休職者、嘱託を含む

(注2) 1965年3月～1968年3月は海外駐在員を含まず



設置当時の横浜工場の社宅、松風荘

他にも、退職後の従業員の処遇について、まず、上級管理職は、1963年12月、業務上の必要により55歳定年後も一定期間現職に任ずる参与を、取締役会の決議により委託する制度が発足した。また、一般従業員についても、1965年4月、味の素社労働組合連合会と味の素社の間で協定が結ばれ、定年退職する組合員が希望する場合は、5カ月に限って、嘱託として再雇用する制度が発足した。これは、従来の慣行を明文化したものであった。

福利厚生改善

前章の時期に引き続き、この時期も従業員の住宅問題は、福利厚生施設に関する施策における重要な事項となった。住宅問題への対応は、社宅の建設と持ち家促進制度の両面から講じられた。

まず、社宅について。味の素社は、1953～59年の7年間に、家族寮178世帯分、独身寮150名分の建設を行っていたが、1960年以降は、さらなる充実が図られた。1960～64年の5年間で、家族寮443世帯分、独身寮317名分が新たに建設された。その内訳を見ると、本店に社宅2棟、44世帯分、大阪支店に社宅兼独身寮1棟、4世帯および22名分、川崎工場に社宅9棟230世帯分、独身寮2棟181名分、横浜工場に独身寮1棟30名分、九州工場に社宅9棟40世帯分、独身寮1棟30名分、1963年に新設された東海工場には、一般社宅5棟104世帯分、管理者社宅6棟9世帯分、独身寮1棟54名分、福岡支店に社宅1戸3棟7世帯分、札幌支店に社宅2戸2世帯分、仙台支店に3戸3世帯分、であった。

なお、社宅入退去基準について、後述する持ち家促進制度の充実化と並行して、1964年4月に社宅貸与規程を改定し、社宅の回転を早めるため、世帯寮の入居期限を12年とした。

持ち家促進制度については、1950年に住宅資金貸付金規程を制定し、1951年に住宅建設資金の貸し出しを開始したことが始まりである。その後、数回にわたり、貸出限度額の引き上げなどを内容として制度の改定が行われた。

まず、1959年9月の改定により、最高貸出限度額が、勤続15年以上の場合には90万円、15年未満の場合には推定退職金の150%に規定された。また、返

済期限、年利について、それぞれ、15年、3%と規定された。最高貸出限度額は、1964年の改定により、推定退職金の150%または120万円、1966年2月の改定では、一般従業員180万円、管理職400万円、1967年12月の改定では、一般従業員300万円、管理職600万円、と大幅に引き上げられた。

また、持ち家促進制度の一環として、1964年4月、住宅積立金制度が実施された。同制度は、従業員が給与または賞与から積み立てる住宅資金を社内預金として、年利10%の複利計算によって利子を付する制度である。元利合計の最高積立限度は300万円とされ、積立金額は1口が給与より毎月1000円、賞与より3000円であった。従業員は、最高10口までの賞与のみから6000円以上の2種類から選択した。

これらに加えて、住宅問題への対応として、住宅確保のための委員会が設置された。

これらの施策により、従業員の住宅事情は改善されていったのである。

2. 労働条件の改善

3交替制の採用

第二次大戦後、世界的趨勢となった労働時間短縮の流れに即して、味の素社も労働時間短縮を図っていった。その施策の一つが完全3交替制の実施である。

味の素社において、3交替制は、早くから各事業所の労働組合との協定で定められていた。しかし、実際には、業務の実情に応じて1直の残業や3直の早出によって2直を置かない、変則2交替制をとる現場が多かった。しかし、前述したとおり、生産性向上の成果を労働時間、拘束時間の短縮という形で、従業員の保健・福祉にあてつつ、労働科学的見地から労働密度や配員を定め、総合的に合理化を図ることは、当時の世界的趨勢であった。そのため、味の素社においても製法転換、新工場稼働、国際競争に対処するための企業体質改善の要請から、完全3交替制の実施を、労使双方が一致して目指すこととなったのである。

以上の状況を踏まえ、1960(昭和35)年より、味の素社と労働組合の間で、完全3交替制の問題が本格的に検討されることとなった。その結果、翌1961年10月の横浜工場を皮切りに、それと前後する形で、東海工場では本格操業の開始、九州工場ではMSG生産への転換をそれぞれ機会として、完全3交替制

は実施に移された。さらに、川崎工場でも1962年10月に実施され、それぞれ事業所ごとに多少の形態上の相違を持ちつつも、完全3交替制に移行した。

身分制の廃止と職能制の実施

企業規模の拡大に伴い、従業員が増加して業務内容が複雑化すると、従来の労務管理制度の根本的な見直しが要請されるようになった。その一方で、早い時期から給与に関する問題を中心に、身分制廃止の要求が労働組合から提起されていた。すなわち、従来の職制、資格制の再検討は、この時期、労使双方にとっての課題事項となっていたのである。

このような状況を背景として、1959年に職制資格委員会が設置され、問題点の検討が開始された。そして、1960年10月の社則改訂により、職制および資格制の概念が明確化された。ここでは、①職種は職員と工員の2種に分けられること、②職員は、理事・主事・主事補・事務員または技術員・雇員・備員の6種の資格に分けられること、として、従来、職制と混同されがちであった身分制的区分の整理が、職種と資格の概念を用いて行われた。つまり、職制が、業務組織単位の役職とその指揮系統の体系であり、職種および資格とは区別されるものであることが明示されたのである。しかし、この改訂は、旧体系の整理の域を出ず、根本的な内容変更は、その後の改訂に持ち越された。

1962年6月の社則改訂は、この問題の解決に向け大きく前進するものとなった。同改訂では、職種について、管理職・事務職・技術職・作業職・特殊職の5種が設けられる一方、資格は全職種で理事・主事・主事補の3種に限定した。職員・工員に残る身分制的色彩を廃して、職能的な職種区分を行った点で、1962年の改訂は画期的なものとなったのである。

以上のように職種の転換が実施された後、給与体系の改訂が実施されることとなった。

まず、1963年1月より、工員の賃金払いが、旧来の日給計算による月払い制から完全月給制へと移行した。さらに、味の素社と労働組合の間で慎重な協議が重ねられ、翌1964年5月から、職能等級制による給与体系が実施されることとなった。新給与制度は、1962年6月の社則改訂によって定められた職種に対し、それぞれ等級を設定し、これに給与を反映させたものである。事務・技術・作業・特殊の4職種中、前3職種のそれぞれに2系列(主として男女別)の等級(1～4級)を付し、職種別、等級別に経過年数によって標準給与を決定した。また、昇級に際しては能力考課が採用された。

なお、この制度実施の事前措置として、作業職、特殊職から事務・技術職への転換希望者に対する適性試験を併用して、職種・等級の認定による調整を行った。

この職能等級制による給与体系は、完全な職能給への移行を意味するものではなかったが、①給与決定基準を明確にした点、②職能等級制的な能力考課を導入した点、③単純な年功序列型賃金カーブを一部修正した点など、当時の給与体系の改訂としては画期的なものであった。

これらの施策に加えて、1964年6月には、女子の定年が、50歳から男子と同一の55歳に変更された。女子55歳定年制の実施は、1963年の時点でこれを実施した企業が25%程度だったことから鑑みて、先駆的なものであったといえる。

このように、1955年以降、給与や福利厚生が改善が進められる一方、従来の身分制が、制度面および給与体系の変更などにより、廃止の方向へ向かっていった。しかし、細かい部分における福利厚生の不足や、従業員の意識等における格差などが依然として残存していた。そのことが、次に見る川崎工場ストの根本的な要因の一つとなったのである。

3. 川崎工場ストとその後の変化

川崎工場ストライキの発生と収束

1967(昭和42)年4月24日、その年のベースアップ交渉のこじれから、川崎工場で24時間ストライキが起こった。会社側が回答額3600円、川崎労働組合側が4000円にそれぞれ固執したことがその直接の原因であった。同26日、川崎工場の2回目のストおよび工場5単組のスト通告を背景に交渉が行われたが、額以外で対応したい味の素社と、額の積み上げを要求する組合側で合意ができず、物別れに終わった。この時代、世間では労使関係は厳しいものがあり、ストライキはベースアップ時期に必ずといってよいほどに各企業で発生していた。

結局、翌27日、退職金の増額などの味の素社による新たな提示に対し、川崎労組以外の6単組はこの回答で妥結やむなしと明言した。川崎労組も額の積み上げに最後まで固執したものの、他の組合が会社側の提案に合意する姿勢を示したこともあり、最終的に合意に至ることとなった。

味の素社における労使関係は、1925年の川崎工場スト以降は、戦前・戦後を通じて安定していただけに、このストライキは、味の素社に衝撃を与え、労使協調の必要性を痛感させる出来事となった。

1969年の年頭の辞で、鈴木社長は「会社の繁栄と従業員の生活の安定、向上は完全に一致するものである」、そして、「労使協調、全社一丸となって社業の発展に努め、そのなかから組合員の生活の向上を実現していくべきである」と全従業員に訴えた。

このような考えのもと、味の素社は、以下に例示するようなさまざまな施策を行い、それが後述する1973年8月に定められた労働協約全文に結実していったのである。

研修制度および社内教育の充実

川崎工場ストの反省から、味の素社は、労使関係の改善の手段として徹底した班長・係長・管理職研修を進めていった。各工場の間人関係や労使関係を改善するために、管理職の意識の転換を図ったのである。

一方、能力主義的な人事諸制度を有効にするためには、社内教育の充実が必須であった。

味の素社の社内教育は、戦後しばらくのあいだ、入社時に新人教育を行い、その後配属先の各部課で実地の指導・教育を行う、という方式をとっていた。その後、1958年頃から、外部の機関を利用した教育を試験的に導入しはじめた。そして、1962年5月、社長の諮問機関として教育委員会を発足させて、社内教育体制の整備に本格的に着手し、1964年7月には、長期経営計画の一環として、教育長期計画を作成した。

この計画作成に前後する形で、1963年12月に夜間留学制度(高校卒業者が、働きながら夜間大学に通える)を、1965年9月に海外留学制度をそれぞれ新設し、1966年から女子社員教育を開始した。また、部課長教育としてのMMC(Middle Management Course: 日本マネジメントスクール)、中堅社員教育としてのPMC(Pre-Management Course: 同上)、中堅幹部を対象としたMTP(Management Training Program: 日本産業訓練協会)、第一線監督者を対象としたTWI(Training Within Industry: 同上)などを相次いで導入した。

この間、教育委員会は、1964年12月に教育審議会に改組され、1966年3月には、同審議会の下部機構として、管理者教育専門委員会、販売教育専門委員会、作業教育専門委員会が設置された。

また、先述した新人事諸制度が導入されると、その一環として、教育制度の基本方針(①新人事諸制度の理念の徹底を図るなかで、一人ひとりがいきいきとした組織風土を確立する、②新しい労使関係の実践的確立を図る)および実施

方針(①OJTの充実を図り、そのために、OJTの推進主体である管理者の意思統一と役割認識の徹底を図る、②生産性研修を基本研修の柱とする)を明確にした。

一方、1955年5月に復刊された味の素社の社内報は、1960年9月より、従来の役職者および各課のみの配布から、全従業員に配布されるようになり、内容もニュース的事項や製品、技術、市場など業務上の知識の普及にウエートが置かれ、一種の手引きの要素を含めた活用を目指すなど、社内教育的な役割も担うこととなった。