

第二組合との攻防

—王子製紙とゼネラル石油の事例—

第1節 争議に勝利も弱体化

—王子製紙争議の事例—

1. 歴史的な位置と背景

今回は、1958年の王子製紙争議^{*1}です。

1958年の王子製紙争議は、次のような歴史的な位置を持っていたと思います。

一つ目は、そもそも、王子製紙は、1876年創業で、第二次大戦まで、国内市場8割以上を握る巨大製紙会社で、朝鮮、中国、樺太などにも工場を持ち、山林資源を収奪していました。製紙会社は、大量の森林資源を調達する必要があり、それは、不可避的に国策と結合し、日本の侵略と結びついていくことになりました。このような事情が、資本の性格を規定していきました。戦後、GHQの財閥解体政策によって分割されますが^{*2}、その後も王子製紙は業界の最大手です。つまり、元々国策会社であり、戦後も業界最大手の地位にある大企業で発生した争議を制圧するということは、その波及効果は大きく、日本の労使関係の大勢を決定する重要な契機になりました。

二つ目は、王子製紙争議と財閥解体の問題との関連性です。戦前の巨大独占企業が分割

*1 王子製紙における1958年の労働争議。王子製紙労働組合（苫小牧、春日井工場）が賃金引上げを要求し、それに対して会社側が提案した、稼働率向上のため連続12日操業の企業合理化の協約案をめぐる、1958年7月～12月にわたる144日間の大争議となった。この間、組合の分裂、官憲の介入、第二組合員の工場出入自由の仮処分をめぐる衝突事件などがあり、中央労働委員会の斡旋により、組合側に不利な状態で妥結。

*2 GHQの財閥解体政策により、王子製紙の下にあった傍系会社23社が独立、さらに、王子製紙は、苫小牧製紙、本州製紙、十條製紙の3社に分割。1952年、苫小牧製紙から王子製紙工業に社名を変更。

されてできた会社同士の競争が熾烈にたたかわれ、その競争の圧力が、労働組合に転嫁される中で、王子製紙争議が発生したわけです。

三つ目は、資本の立場からすれば、生産現場での労働組合の発言権や作業のコントロール、生産過程に対する支配を決定的に無力化させなければ、高度成長期の大規模な技術革新を遂行し、生産性の向上を図ることができませんでした。だから、資本の側にとって、王子製紙争議は、現場で支配力を持っている労働組合を無力化させるという狙いがありました。

以上のような点から王子製紙争議を分析してみる必要があります。

●効率化と労働強化

1950年に朝鮮戦争が勃発しました。王子製紙（厳密にはこの時点では分割された苫小牧製紙）は、日本の全産業が朝鮮戦争の特需景気に乗っており、分割された他の二つの本州製紙、十條製紙が連続操業を行っているときに、王子製紙だけは、労働組合の力が強く、また会社に一定の支払い能力もあったために、連続操業に踏み出せないでいました。

しかしその結果、市場占有率が徐々に落ちていきました。戦前は、原料になる良質の木を確保することが競争力でしたが、戦後の技術革新によって、屑の木材でも原料に利用できるようになり、もはや原料の確保率ではなく、工場設備の操業率が問題になります。だから、少しずつ市場占有率が低下しました。

▼2週連続操業体制へ

製紙の作業工程は、□)木材チップを煮込んで、繊維を取り出して粥状^{かゆ}のパルプにする工程、□)粥状のパルプから紙^すを抄いて、脱水・乾燥する工程、□)顔料で塗工するなど、紙に仕上げる工程と、おおよそこのようになります。

こういう作業工程で、従来の操業体制では、6日間働いて1日火を止めるという体制でした。会社側の要請は、操業率をあげるために、12日間連続して働いて2日間休む、2週連続操業体制に変えようというものでした。

▼待機時間の削減

さらに、作業工程のうち、ボイラーに火をつけてから一定の温度にまで上げるのに、莫大な燃料と時間が要求されます。さらに、操業を終える前には、火を落として徐々に冷却し、操業終了時には燃料をゼロにします。そして、ボイラーに火をつけてから温度が上がるまでの時間と、火を落としてから燃料がゼロになるまでの時間は、作業ができないので、

労働者にとっては待機時間になっていました。

経営者にとっては、この待機時間は労働者を「遊ばせている時間」であり、それをどうすれば減らせるか、ということが大きな懸案でした。そして、この待機時間を極力減らすということは、結局、労働組合の現場支配力をどうしたら弱められるか、という問題に収斂されました。

▼効率のアップ

高度成長期に入っており、需要は増大しています。しかし、大きな設備は急には増設できません。そうすると、今ある設備の効率を最大にして、生産量を増やすという方向に展開します。技術革新もそういう方向になります。

製紙業では、それは□)の、紙を抄く工程の速度を速める方向で推進され、それに押される形で、□)の前後の、□)粥状のパルプにする工程、および□)紙に仕上げる工程も、加速されていきました。

しかし効率を上げるという圧力は、下へ下へと向かい、労働者には労働強化という形で現われました。高度成長期の初期に現れた問題です。1955～56年には、現場の雰囲気は陰悪になっていました。

▼レ・バ復職闘争

王子製紙の労働組合は、1946年2月に結成されましたが、財閥解体政策で王子製紙が3つに分解されたことに伴い、王子製紙労働組合連合会も分解され、1949年8月に北海道の苫小牧製紙で、苫小牧製紙労働組合を結成し、社名変更に伴って、1953年2月に、王子製紙労働組合となりました。

王子製紙労働組合は、レッドパージで解雇された労働者の復職闘争を果敢に闘ったところですが。産別の紙パルプ労連が、方針を打ち出すだけで実行に移せない中で、王子製紙は春闘の賃上げ要求と一緒に、復職要求を掲げました。

原職復帰は実現できなかったものの、生活安定基金と補償金を勝ち取るという成果を上げました。代表的な大企業が、レッドパージに関する補償をしたということは大変な事態であり、その反響も大きくなりました。

▼経営の分裂

財界が、王子製紙の社長に圧力をかけ始めました。

それまで王子製紙は、独占的で安定した企業だったため、社長は会社経営にほとんど関与せず、大様に構えていました。また勤続の長い管理職たちは、現場からの叩き上げが多

く、前例踏襲を旨としていました。王子製紙は、封建的な関係が支配する社風だと言われていました。

そういう中であって、副社長は経営的な能力の優れた人物だったのですが、財界からの圧力を機に、この副社長が経営権を握ろうと考えました。大楊な社長や前例踏襲の管理職たちと、この副社長派との間に対立が発生し、その副社長派に、組合執行部から押された層が結合して、大きな問題となっていきました。

2. 争議の経過

●1957 年末～58 年春闘

争議は 1957 年に始まり、1959 年まで続きました。

1946 年に労働組合を結成して以来の執行部が 1957 年末に交代し、新たな執行部の下で、年末手当と安全対策を要求して 10 日間のストライキを行いました。

新執行部の下での経営との交渉は、形式的には、産別の紙パルプ労連でしたが、妥結は企業別に行うということになっていました。結局、獲得した金額は、要求額に遥かに及ばず（要求額は 7 万 0378 円、獲得額は 5 万 8400 円）、産別として踏ん張らないで妥結した王子製紙労働組合は、紙パルプ労連で孤立することになりました。

1958 年 1 月の中央委員会で、新しい執行部に対する不信任案が提出されましたが、僅差で否決されました。

▼賃上げと連続操業

こうして、新執行部が辛うじて体制を維持する中で、58 年春闘に入りました。

これまでは会社側に支払い能力があったために、労働組合の要求に対しても鷹揚に対応してきました。しかし、他社が連続操業に入る中で、王子製紙だけが取り残される形になり、王子製紙の経営者はかなりの危機感を抱き始めました。

そして、春闘が始まり、労組側は賃金引き上げ額平均 2161 円、退職金と結婚資金の改訂を要求しました。しかし会社側は、賃金について、要求の 3 分の 1 の 727 円としたことに加えて、連続操業を提案してきました。連続操業とは、従来の〈6 日操業、1 日休み〉から、〈12 日操業、2 日休み〉への操業体制の変更ということです。「賃金と連続操業とは別々に交渉を」という労働組合側の要求に対して、「連続操業を受け容れることが賃金交渉の条件」と言って、経営側は突っばねてきました。

3月28日に組合員投票が行われ、ストライキの方針が決まりました。もともと、ストライキ権は確立されたのですが、その当時の闘争のやり方は、単組がストライキ権を確立した上で、ストライキ権を産別に移譲し、産別から指導を受けるという形をとっていました。

ところが、王子製紙労働組合は、ストライキ権の産別への委譲を否決し、更に、4月1日の組合員投票で、連続操業案も否決しました。そして、王子製紙労働組合は部分ストライキに突入しました。

▼経営が協約の改定案

5月8日、労働組合は、中央労働委員会に斡旋を申請しました。

しかし、経営側の主要な狙いが労働組合の制圧にあったため、経営側は中央労働委員会の斡旋を拒否、5月17日に最終回答を通告し、協約の改定を提案してきました。

この協約の改定案は、日本での団体協約締結を巡って大きな争点となっている問題でした。経営側の提案は以下の

- ① ユニオンショップ条項を削除する。
- ② 就業時間中の組合活動を制限する。
- ③ 組合活動に対する会社側の便宜供与を制限する。
- ④ 争議行為の予告は48時間前に、具体的な内容を書いて通報する。
- ⑤ 争議行為中は福利厚生施設の利用を制限する。

▼無期限全面ストへ

5月20日、労働組合側は、経営の提案した協約改定案を拒否します。そして、現行の協約の1年間の再延長を求め、現行の協約の下で団体交渉に入ろうとしましたが、経営が相手にせず、交渉に入れませんでした。

ここに夏期一時金の問題が重なってきました。経営側は協約の有効期間を1週間だけ延長して、夏期一時金について交渉する、ということを提案してきました。こうして交渉が継続されましたが、6月17日、労働組合側が、会社側の要求する連続操業に同意することになります。更に、団体協約の改定問題で会社側が一步も譲らないために、6月18日には、協約の期間満了を迎え、無協約状態に突入しました。

ここにきて、紙パルプ労連と総評に支援を要請し、紙パルプ労連と総評、王子製紙労働組合の三者が全国委員会を構成し、北海道労働組合協議会を通して、総評、紙パルプ労連、北海道労働組合協議会、炭鉱労組など、7つ程がまとまってストライキに突入します。

王子製紙労働組合は、7月18日から無期限全面ストライキに突入しました。

●第二組合の発生

争議は3月頃から始まって、5ヶ月ほど続きましたが、8月に会社が第二組合を結成するという事態に至りました。

7月から、組合員が労組脱退の動きを見せ始めました。北海道の工場では、事務部門が先ず労働組合幹部への不信任で動き出しました。7月4日に本社支部の脱退決議、7月8日には東京支部の本社組合員279人中の215人が脱退、7月28日に伐採の労働者、庶務課、部署の課の事務員、雇用員たちが組合を脱退。そして、1957年12月の執行部選挙で降ろされた旧執行部が再浮上し、脱退者を糾合して、8月4日に東京、8日に北海道、12日に愛知で、第二組合が結成されていきました。

▼二組が警察に守られて突入

労働組合のストライキに対して、経営側はロックアウトで対抗し、組合員の出入りを禁止しました。

そこで、組合員たちは工場の周辺を包囲し、経営側の職員が工場に入らないようにピケットを張り、工場の門前を固めるという闘いをしました。

これに対して、第二組合は、ピケットを突破して工場に入り、操業を再開させる行動隊の役割を果たしました。

9月14日と15日には、北海道で、第二組合が警察を引き連れて突入し、出勤を強行するという、重大な事件が発生しました。

▼死亡事故の発生

しかし、第二組合の組合員が出勤を強行して、工場の操業ができたのかと言えば、そうではありませんでした。第二組合の大半は事務職や伐採の労働者で、製紙工場のプラントを稼働できるわけではありませんでした。

ともかく、第二組合の組合員が工場に入って操業を開始したのですが、突然、真っ赤なパルプが流れ始めました。木を砕いて粉末にする工程で、機械が人間を巻き込んでしまったのです。不慣れた労働者が、警察に守られて操業を再開したために、大変な事件が起きてしまったのです。

結局、11月17日に紙パルプ労連と北海道地域の18の労働組合が、1時間の連帯ストライキを行いました。1ラウンドは労働組合が勝ちました。

●中労委の斡旋

中央労働委員会の斡旋を、経営側が拒否していることに対して、10月30日には、北海道知事が斡旋に乗り出しました。

日本の労働運動を見るときには、労働委員会の機能を理解しておく必要があります。労働委員会は中立性を保障されているため、かなりなレベルの影響力を行使できます。^{*3}

ところで、北海道知事がこの時期に斡旋に乗り出したのは、北海道の地方議会選挙という事情がありました。社会党系の知事に対して、自民党が「アカが北海道をダメにしている」という反共宣伝を行っており、社会党としては、選挙対策上、争議を早く收拾しようと動いたわけです。

結局11月末に、中央労働委員会の斡旋案を、労使が共に受諾することになりました。その斡旋案を以下に示すと、

- ・1959年3月30日までを平和期間とする。その間は無協約とし、ユニオンショップ協定条項を認める。
- ・その間は、人事異動や職制の変動は一切行ってはならず、昇給、賞与、福利厚生、その他の従業員の労働条件、待遇に関する差別的な取り扱いをしない。
- ・今回の争議に関して、労使双方が現在提起している告訴・告発・訴訟・不当労働行為の申請を、すべて取り下げる。そして正当な争議行為の責任は追及しない。

この案を、経営側も11月22日の重役会議で受け容れ、組合側も11月29日に受け容れて、1959年3月30日までの平和期間に入りました。

●平和期間の状況

▼分割就労か、一括就労か

ところが、ここでまた新たな問題が発生しました。操業を再開する際に、作業への復帰する方法が問題でした。

第二組合員たちは、班長、事務職、大卒者など、監督者の立場の者でした。それに対して、第一組合員たちは、命令権のない平社員でした。経営側は、全員を一挙に復帰させるのではなく、3回に分けて操業を再開するとし、3分の1ずつ、4ヶ月かけて順次就労させると主張しました。

しかし第一組合からすれば、分割された作業への復帰のやり方では、監督者たちの主導

*3 もっとも、1949年に公共企業部門から争議権が剥奪され、公共企業部門に関する労働委員会の機能を公共企業体等労働委員会に分離することで、中央労働委員会の権限は相当に弱められた。

の下に組合員が置かれ、主導権を奪われる危険があり、したがって全員一括の復帰を主張しました。

労使の間で、「分割就労か、一括就労か」ということがもう一つの争点になりました。

▼仲裁案

これについても、中央労働委員会が仲裁に入りました。その仲裁案は次の通りです。

- ・12月9日を期して、組合はストライキを解き、会社は職場閉鎖、工場出入り禁止を解除する。
- ・これに先立ち、3日間、平和回復のための具体的な条件、組合が提示した要望事項について協議する。
- ・この協議について、労使双方が一致しない条項については、中労委が仲裁する。
- ・この仲裁については、双方共に異議を提起しない。

▼組合の要望事項

ここでいう組合の要望事項というのは、次の通りです。

- ① 除名と解雇問題、人事上の不利益問題について、協定を別に締結すること。
- ② 今まで争点に上がらなかった事項は、以前の慣行通り実行するということを、会社が覚え書きに書くこと。
- ③ 争点となった事項にである就業時間中の労働組合活動、組合の便宜施設は、以前のやり方の通りとすることを約束すること。
- ④ 来年の1月から、団体協約締結に関する交渉を始めること。

▼懸案事項

更に、組合が提示した懸案事項は、次のようなものでした。

- ・賃金、退職金、夏のボーナスについては、会社側の提案を受け容れる。
- ・成績査定については、差別待遇をしないことを要求する。
- ・賃金の精算については、ストライキ解除後に、迅速に行う。
- ・操業再開の問題では、ストライキ解除と同時に、職場閉鎖、出入り禁止を解除する。
- ・分割就労は絶対に拒否する。

これに対して、労働委員会の仲裁が行われました。3日間協議しましたが、うまく行きませんでした。

▼非常事態宣言

そうなると、第一組合は非常事態宣言を発し、中央労働委員会がどのような仲裁の要請

をしても、実力で突破するとし、12月9日に職場確保闘争に入ることを決定しました。第一組合は、北海道ではストライキを解除して、全員の家族決起大会を行い、全組合員と家族と一緒に、午前7時に工場に入るということを決定しました。

しかし、職場確保闘争の実行の5時間前に、中央労働委員会が仲裁に入り、衝突は回避されました。結局、この時点では、作業復帰の問題に関する労働組合側の要求が通り、一括就労が貫徹されました。

▼第一ラウンドの勝利

- ・ストライキ、職場閉鎖、職場出入り禁止を解除して、6日間臨時休業とする。
- ・6日間の休業期間については、補助就労と認定して賃金を支給する。
- ・休業期間中に、会社と組合は闘争のための施設一切を、すべて撤去する。
- ・この期間終了後の7日間を、操業準備期間とする。
- ・操業準備中でも、平常操業が可能な現場は、平常時の勤務態勢で勤務する。
- ・直ちに平常操業に入れない現場は、整備、修理、点検をする。
- ・このような作業が完了すれば、系統別に、操業準備が完了したところは、準備期間中であっても操業に入る。
- ・これに必要な要員は、監督者の指示によって決定し、各現場に所属するその他の従業員は、全員が常勤体制に入り、交代勤務要員は、出勤者が同時に日直を超えない。
- ・8時間以上の連続二交代はさせない。細部事項は別途と決める。
- ・円滑に実施できるように、労使双方が責任感を持って行う。
- ・したがって、就業問題以外の斡旋事項は、両者が解除した後に、本社と労働組合本部が交渉に入る。

以上の事項について、1959年6月、中央労働委員会の委員長、王子製紙の社長、労働組合の委員長が署名をして、第1ラウンドは第一組合の勝利になりました。

しかし1年後には事態は暗転し、闘争での勝利にもかかわらず、第一組合の組織が破壊するという事態に至ります。その過程は、極めて注目に値します。

●第一組合の崩壊と少数派への転落

▼確認メモ

このような経過で、操業は再開されましたが、依然、労使間に協約はない状態でした。とは言え、互いの間に、基本的な規則は必要です。

そこで、第一組合は次のような作戦に出ました。係長や組・班長などの監督者は、すべ

て第二組合員なので、そのような中間の監督者は無視して、課長と直接対峙することになりました。そして、現場で問題が起これば、その都度反対を表明し、課長と職場で直接交渉し、覚え書きを取り、その確認メモを集めて団体協約に替える、という作戦でした。

▼職場交渉権の否認

ところが1959年1月、組合の統制がない中で、調木ライン（木を砕く前に、適当な大きさや形に調整する作業）の労働者が、籠城に入るという事態が発生しました。

経営側はこの機を捉えて、課長の権限を勤労課などの上部に移し、同時に、就業規則に違反した者に対する懲戒を始めました。こうして、経営側は課長の職場交渉権を否認し始めました。

▼第一組合の孤立化

北海道の苫小牧工場では、経営側が第一組合に対して圧力を加えていきました。例えば、高卒の新入社員の採用に際しては、第二組合の縁故者ばかりを採用して、第一組合の縁故者は採用しない、といったやり方でした。

北海道は、もともとアイヌ民族の土地であったものを、開拓と称して日本が略奪して植民した地域ですが、工場があった苫小牧は、まさに開拓によって、港とコンビナートを造ったところなのです。つまり、苫小牧は孤立した工業都市で、近隣に大きな都市はなく、地域の中にも、王子製紙の他に大きな職場はありません。つまり、経営側が、新入社員の採用時から第一組合員の縁故者を排除したということは、地域で暮らすことを許さないという意味になるのです。すなわち、第一組合を社会的に孤立させる作戦に出た、ということです。

争議は長期化しましたが、それでもまだ第一組合が優勢でした。

▼安全雇用覚書の削除

再び春闘が始まりました。経営側は、5月27日、安定賃金だとして能力給制度に類似^{*4}したものを労働組合側に示しながら、労働協約案を提示しました。この労働協約案の内容は、労組に不利なものでしたが、その要点は以下のようなものでした。

- ・ 組合活動問題、人事条項について、異議を提起した場合は実施を留保する、という条項を削除する。
- ・ 苦情処理の問題、厚生、安全処理条項を削除する。

*4 本格的な能力給制度は1965年に実施された。

- ・安全雇用覚書を削除する。

王子製紙争議において、安全雇用覚書の問題は非常に重要です。

製紙の工程には危険な工程が多く、年に何件かの死亡事故があり、安全対策が急がれていました。

ところが経営側は、安全雇用覚書を団体協約から削除する、という案を出してきました。交渉が進まない中で、下部の組合員の不満が大きくなり、結局、組合は組織の維持を第一の目標とすることで、安全雇用覚書を削除した協約を締結することになりました。

協約締結をめぐるっては、産別や総評の支援もあり、産別は現地に支援部隊を送り込みました。交渉当時の覚書の内容を見ると、次のようになっています。

- ・現場で起こった紛争については、会社・組合が参加する職場苦情処理機関を作って解決する。会社、労組(一、二組合)の三者会議で、次のような条項を検討する。
 - ① 職場の監督
 - ② 組合間の組織
 - ③ 会社は二つの組合が存在する現実から、人事権の行使については、従来の慣行に従って慎重公平に行う。賃金は交渉の結果によって締結する。
 - ④ 労働協約は平和回復の後に交渉する。
- ・会社は両組合に対して中立を守り、差別待遇をしない。
- ・この点について異議がある場合には、苦情処理機関で処理し、この運営については相互に共有する。

▼組合執行部の交代

この時期は、未だ第一組合の力がある程度あり、夏季ボーナスの問題をめぐるても、第二組合に対して優勢を保ちながら、7月14日、経営側と了解の覚書を締結します。この覚書を見ると、次のように基本的な両者の合意が成立しています。

- ・会社は覚書の通りに賞与金を支給する。
- ・組合は生産に協力し、会社は、所定の稼働日数を充足できない組合員には、一人当たり2万円ずつを貸し付ける。
- ・貸付金は返すものとし、貸付金の返済方法は、生産協力体制を構築する部分とは別途の事項とする。

ところが、覚書を結びながら、争議後の闘いをけん引してきた執行部が辞任することになり、穏健な執行部に替わります。

執行部の交代に関して見てみると、重要な事柄が見えてきます。今回の争議の以前まで、労使双方いずれも、会社内において独占的な状態で、互いに平和的にやってきていたために、争議に関するノウハウがほとんどありませんでした。

そこに争議が発生したわけです。第二組合もできて、難しい状況だということで、産別と総評が支援に乗り出し、経験豊富な活動家が指導しました。労組が争議している間は、産別、総評の直接指導を受け、争議を上手に引っ張ってきましたが、この覚書が締結されたことで、産別や総評などの支援が帰って行きました。

そういう状況下で、執行部が穏健派に交代したのですが、重要なことは、内部問題はそのままなのに、支援が去り、穏健派の新執行部が組合内部を統制できない状態で、徐々に力を喪失していくことになりました。

経営側は1959年末、第一組合とは団体交渉に応じないという作戦に出て、組合員たちの大量脱退を誘導します。さらに、第一組合の組合員には、懲戒や昇進・昇給で差別し、再び大量脱退を誘導しました。

その後もしばらく、第一組合は存続しましたが、組合員数が数百人という少数になってしまいました。

3. 争議の評価

この王子製紙争議には、1960年代前後の日本の労働問題の中心的な課題が凝縮しています。多くの方が指摘する問題点について、見ておきましょう。

- ① 経営権の掌握を狙った副社長派と、労働組合の旧・執行部が結びついたことで、結果として、労働組合の弱体化にかなり影響があった。
- ② ユニオンショップに執着し過ぎた。ユニオンショップは、団体協約上の規範的な条項ではなく、債務的な条項に過ぎないのに、組合執行部が下部の掌握に自信がないため、ユニオンショップ条項に依拠して組合員を掌握しようとした。
- ③ 産別の争議支援についても、争議の妥結以降のまとめも重要な過程なのに、派手な闘いの過程だけを指導して、妥結後については内部に任せて撤退したことが、致命的な打撃を与える結果になった。労働組合に争議のノウハウが十分に蓄積されていないのに、妥結以降の状況についての支援が中断されたことで、組合内部の崩壊に

新指導部が対応をできなかった。

王子製紙争議は、争議には勝ったが、その過程で内部が弱体化し、やがて少数派に転落していく代表的な事例として、団体協約の問題を扱う場合、必ず事例として参照されるケースです。

第2節 少数派労組が主導権

—ゼネラル石油精製の事例—

●特異な事例

王子製紙争議の事例とは反対に、少数派が勝って主導権を握ったケースがありました。1970年に始まるゼネラル石油精製の争議事例です。

これは最新鋭設備の製油所で起こった事例です。石油化学コンビナートでの労働運動である点、また装置のオペレーターたちが主体となった運動であるという点、更に、既存の労働運動が、官僚主義的で上意下達的なやり方であったのに対して、組合員一人一人の自発性・自立性を重視する新しいスタイルの労働運動として展開されたという点など、他の事例にない特徴があります。

更に、重要な特徴は、争議の発端は労働組合の委員長の解雇問題でしたが、闘いの過程で、製油所の製品であるハイオクタン・ガソリンが、有毒な鉛を添加したものであり、反公害闘争の次元で、自社の製品を告発する闘いに展開したことです。

また、争議の過程で第二組合がつくられて、少数派労働組合に転落したという点では、王子製紙争議と同じですが、少数派労働組合になってからの展開が違いました。1970年に少数派に転落して主導権を奪われましたが、その後、第一組合は組織強化に力を注いだ結果、その8年後には、解雇者全員の復職、配置転換や不当な人事異動の撤回、解決金1億7千万円と補償金の支払いなどの和解協定を結び、復帰することになります。少数派に転落した以後、8年間を耐えたという点で興味ある事例ですので、河西宏佑教授の研究書(『企業別組合の理論』1989年)に沿って少し詳しく見たいと思います。

1. 組合結成まで

▼寄せ集め

ゼネラル石油精製は、ゼネラル物産(当時)と東亜燃料工業(当時)の共同出資で、1958年に創立されました。後発の会社であるため、社員は各方面からの寄せ集めでした。

①現場基幹工層

自動化された最新の設備の運転に従事する層で、全国の工業高校の成績上位者を対象に選抜試験を行い、優秀な者を集めました。とくに1957年、1958年に採用された1期・

2期入社組の評価は高く、従業員の中心的な層を占めました。

②現場系管理者層

この層は、東亜燃料工業からの転籍者によって占められていました。

③事務系管理者層

この層は、ゼネラル物産からの転籍者によって占められていました。

④現場末端職制・上層作業員層

この層は、北海道や九州で閉山になった三井炭鉱の元鉱員によって占められ、彼らが職制として現場監督に配置されました。

このような寄せ集めであり、出発点から問題を抱えていたわけです。

▼それぞれの不満

そして、それぞれの層が不満を抱えていました。

新規採用の現場基幹工たちは、アメリカ製の最新鋭設備を自分たちが運転しているという自負を持っていました。しかし年功序列制の賃金体系なので、賃金は一番下でした。設備を動かしているのは自分たちなのに、なぜ一番低い賃金なのかという不満です。入社前に東亜燃料工業で研修を受けた際、東亜燃料工業の同年代と賃金を比較する機会があり、そこでも自分たちの賃金の方が下でした。そのときに、東亜燃料工業には労働組合があるのに、自分のところにはないということに気づきました。彼らは、自分たちの賃金が低い理由は労働組合がないからだと考えました。

現場系と事務系の管理者たちも、不満を溜め込んでいました。彼らは、親会社を「お払い箱」になって転籍させられ、新会社では中途採用として扱われました。賃金は親会社に在籍した時の80%に減額されました。徐々に元に戻すという約束でしたが、それがいつまでも実現しないという不満を抱えていました。しかも、現場系管理者層と事務系管理者層との関係は、良くありませんでした。

現場監督に就いた元鉱員たちも不満を抱えていました。経営者は、工業高校出身の若い層が現場への適応が早いと見て、若い層を賃金面で相対的に厚遇しました。年功序列のほずなのに、そうならないことに不満を感じていました。

こうして、従業員の各層がそれぞれ不満を抱え、その不満が集まって噴出したのが、会社設立3年目の1960年でした。

▼従業員会の結成

この従業員各層の不満を、労働組合の結成という形で集約しようとしたのが、「1期・

2期入社組」でした。彼らはすぐれた技能・知識を持っており、同社の従業員層の中心をなしていたので、この問題でも主導権をとることになりました。

この動きに反応したのは、管理者層の「係長会」でした。彼らは全員が30代で、自分たちこそ新設企業の少壮の幹部であるという自負心を持っていました。しかし、経営側は彼らを、親会社をお払い箱になった二級の社員と見ていました。だからこの管理者層は、経営者の評価に不満を持ちつつ、同時に、従業員の間で不満が高まっていることを憂慮していました。そして、こうした意識から、経営者をいさめる意味でも、労働組合の結成に関心をもちました。

こうして、「係長会」と「1期・2期入社組」とが結合して、労働組合の結成が準備されていきます。

この動きに経営側は、労働組合結成の動きを抑えることはもはや無理だと判断しましたが、しかし、その動きを労使協調の枠内にとどめようと意図して、労働組合ではなく、労使協議制の「従業員会」を提案します。「係長会」も「1期・2期入社組」も、企業共同体的な意識に捕らわれており、経営に対する不満も、身内のオヤジに対する不満のようなレベルだったので、労働組合に拘泥することなく経営の提案を受け容れました。

▼労働組合への発展

しかし会社の思惑とは違って、従業員会は徐々に変質をし始めました。

賃金問題は従業員の各層に共通の不満でした。にもかかわらず、経営側の賃金政策は、いつも業界他社の賃金回答を見て、その最下位の水準を従業員会に回答するというものでした。

そのために、一所懸命に働いているのに報われていないという不満が、経営への批判となって現れ始めました。それでも経営側の態度は変わりませんでした。こうして、従業員たちは、いくら不満を述べても、ストライキ権のない従業員会ではどうしようもないという認識を持つようになり、1965年に従業員会は労働組合に改組されました。

2. 安全管理問題と要員闘争

▼装置の運転要員

労働組合は、賃金闘争と並んで、要員闘争にも熱心に取り組みました。装置の運転要員を何人配置するか、という問題です。

ゼネラル石油精製は、それまでの川崎に加えて、最新鋭の製油所を堺に建設しました。最新鋭ということの意味は、運転要員を可能な限り縮減することでした。それは、同業他社が合理化の手本にするほど、少ない定員配置でした。

堺製油所の現場の労働者の間では、要員不足という不満が強く、やがて職場ごとに定員増を要求する交渉が、職制との間で行われるようになりました。この堺製油所には、「1期2期入社組」の大半が配置替えになっており、彼らが現場の労働者をリードして、職場交渉を開始したのでした。

製油所は、いうまでもなく、ひとたび爆発事故を起こせば收拾のつかない重大事態になります。だから、労働者の安全問題に対する危機意識も、他の業界とは違います。実際、死亡労働災害など、深刻な事故が次々と発生しました。

そこで問題なのは管理者です。前述のように、技術系の管理者層は東亜燃料工業からの転籍者でした。彼らは東亜燃料工業の旧式の装置を扱ってきた人たちでした。ところが、ゼネラル石油精製の装置は、東亜燃料工業よりもはるかに進んだ、最新鋭のレベルにありました。そして、現場の基幹工層は、その最新鋭の装置の運転技術を習得していました。だから、安全管理問題をめぐって、管理者層と現場の基幹工層が議論すると、現場の基幹工層の方がはるかに優れており、管理者層の権威が失墜しました。

このような状況の中で、職場ごとに、組合員が職制と交渉した成果を確認書として文書化する、ということが行われていきました。

さらに、各職場の組合員が必要な要員数を計算し、それを労働組合が集計すると、現員427人に対して、不足数が234人にのぼることが分かりました。これについては、管理者層も納得せざるを得ませんでした。そしてこのことは、現場の管理・運営能力という点で、労働組合の優秀さを示しました。

1969年、会社が、堺製油所の精油係に対して、要員12人の新設の職場への配転を命じたことによって闘いが始まりました。もともと要員が不足しているというのに、そこからさらに要員を引き抜くことに対して現場で反発が起こり、配転命令を拒否して、元の職場で仕事を続けました。

配転命令は一般に高い拘束性があり、違反した場合は、解雇を含む厳罰が科せられるのが通常ですが、この場合、何の処分も行われませんでした。これは、職場における労働組合の職場活動の力量が、職制を圧倒していたということを示していました。

▼協調から対立へ

ちょうどその時期に、労働組合の執行部の若返りが進みました。今まで「係長会」を中心に構成されていた執行部が、「1期2期入社組」に交代し、執行部の平均年齢が40代から20代に変わりました。この執行部の世代交代の意味は、労使協調主義では現場の切実な要求に応えられないという認識が共通認識となり、協調主義から労使対立的な性格に転換するようになったということです。

当時、組合運動上の争点は、作業方法、人員配置、労働条件などでしたが、これまで見て来たように、現場管理や職務遂行においては、労働組合と組合員の方が、管理層よりも能力が上でした。従来の典型的な日本式労務管理では、経営陣が管理職・現場監督に権威を与えて、その権威に頼って、管理職・現場監督が現場の労働者を掌握するというものでした。しかし、ゼネラル石油精製では、そういう労務管理体系が成り立たず、組合員の優秀さを基礎にして、労働組合の職場活動が職場の支配権をほとんど掌握してしまいました。

労働組合がこのように成長をしていくことに対して、経営側としては、いつまでも放置しておくわけにも行きません。経営側も反撃に出ました。

▼支部長の解雇事件

1970年5月、労働組合の川崎支部長の解雇事件が発生します。その経緯は次の通りです。

会社が行った就業時間外の安全教育に対して、労働組合の川崎支部長が受講拒否の指令を出しました。これをとらえて経営側は、懲戒解雇という攻撃をしかけてきたのです。

事件の発端は安全問題でした。ガソリンのオクタン価を上げるために、四アルキル鉛を混入する作業を行っているのですが、これは猛毒の物質で、その混入作業中に火災・爆発が起り、中毒の被害が出るという労働災害が発生していました。これに対して、労働組合は安全教育を要求したのですが、経営側は、時間外に、しかも静電気に関する教育を回答してきました。そこで、労働組合は、会社が就業時間外に従業員を組合の同意なしに拘束するのは労働基準法違反であるとして、この安全教育に拒否の指令を出したわけです。

こうした川崎支部長の解雇に対して、労働組合は無期限ストライキに突入します。日本では、解雇という問題は、賃金問題よりも激しい抵抗を呼び起こします。雇用制度が終身雇用制度であり、一度解雇されると、当事者は事実上社会的に葬られることとなります。だから、組合員たちの怒りが爆発するのです。

労働組合の無期限ストライキ突入に対して、会社はロックアウト、ガードマンの配置、機動隊の導入、4人の追加解雇を含む14人の処分へと、事態は労使の全面的な衝突に発展していきました。

▼第二組合

闘争は、当初、現場基幹工層の意気で、労働組合側が攻勢をとりましたが、しかし、経営側は闘争直後から、組合分裂の準備を進めていました。そして、ストライキの2週間目に第二組合が結成されます。

組合分裂工作に対して、現場管理者層や現場の末端職制・上層作業員層がまず動揺し、特に上層作業員層は、全員が三井炭坑当時の第二組合員であったため、組合脱退の動きは急でした。更に、第二組合が公然化すると、脱落が相次ぎました。労働組合役員の中からも、係長級や大卒系の役員に脱落者が続出し、それに続いて、事務系の組合員もほぼ全員が第二組合に移り、結局、第一組合には現場の基幹工層だけが残りました。

▼経営側の方針

第一組合を少数派に追い込んだ後の経営側の方針は、「現場秩序の再建」というスローガンのもとで、大きく6点に整理できると思います。

①現場職制の管理権の強化です。

具体的には、就業規則を徹底的に利用し、職制に対する反抗はすべて就業規則違反として処分する、ということでした。これは、労働組合の職場活動を鎮圧するということです。

結果、争議発生後の2年間の処分数は、解雇11人を含む200件を超え、組合員一人当たり平均2回ずつに上りました。

②〈職場共同体〉的雰囲気醸成です。

具体的には、「和」を強調する精神運動として、「目標管理運動」、「言葉をかけよう運動」などを実施しました。「朝の挨拶からささいなことまで、気軽に声を掛け合うことで職場の和が増し、能率が増進する」という意図が謳われています。更に、レクリエーション活動、スポーツ大会、課ごとの旅行などが、頻繁に行われました。

これは、第二組合員の企業帰属意識を高める一方で、第一組合を〈職場共同体〉から孤立させるというのが狙いでした。

③第一組合に対する恐怖感の醸成です。

例えば、第一組合が闘争1周年の集会を開こうとすると、経営側は、デモ隊が会社を襲うと宣伝し、女性社員に欠勤を勧め、職制は、泊まり込みで自警団態勢を組織する、といったやり方でした。

そして、第一組合員に対して「あいつらは定員外だ、過激派だ、反戦派だ」などの悪宣伝をしました。当時、日本ではベトナム反戦運動が大きく高揚しているという時代背景の

中で、「反戦派は会社を潰そうとしている」「第一組合にいと、反戦派・過激派だと思われるぞ」「警察のリストに載っている」などの言葉で、恐怖心を煽りました。

こうして、第一組合員を丸ごと会社の外に追い出そうとしました。

④さらには、あからさまな暴力です。

例えば、第一組合員のステッカー貼り、春闘ピケ、デモなどの活動に対して、職制が隊伍を組んで突入し、破壊しました。しかも、その際の第一組合員の行動は「暴力行為」として処分の対象にしました。職制は「これは正当、不当の問題ではない。労働争議であつて、力と力の対決で決まるのだ」と公言して憚りませんでした。

この結果、第一組合の活動は、「力の対決」と処分による弾圧で、後退を余儀なくされました。

⑤労使協議では、第二組合だけを相手にして、第一組合を無視・排除するというやり方です。

もちろん、法的には第一組合にも交渉権があることを認めています、実際には回答の引き延ばし、対応の不誠実、団交回数などの点で、第一組合を不利に扱いました。さらに、すべての問題で、第二組合に優先的に回答して妥結し、第一組合は常に後塵を拝すことになりました。

⑥経営側が、賃金制度の中の、査定権の部分を拡大したことです。

一時金の中に業績配分部分を導入し、定昇部分にランク配分制を導入しました。

従来、労働組合は、賃金闘争の方針を「職制の恣意的な考課を封じる」ことに力点を置いてきました。そのため、同一学歴・同一勤続年数の組合員間の格差は、入社3年目で、初めて100円程度で、その後も最大でも500円程度にとどまっていた。これが労働組合の団結力の強さの一因でした。

したがって、経営による査定権の拡大は、組合の団結の基礎を揺るがすものでした。

▼脱落の心理

こうして、弾圧と抑圧の中で組合活動は停滞を余儀なくされ、第一組合からの脱落が続きました。第一組合から脱落した組合員たちの心理状態については、河西教授の調査・分析レポート（河西宏佑『企業別組合の理論』）があります。それによれば、どうして第一組合を脱退したのかについて、次のように整理されています。

① 無力感：激しい局面の展開にたいする、戦意喪失と無力感。

② 孤立感：仲間が去って、自分だけが取り残されているという危機感・孤立感。

③ 弾圧にたいする不安感と恐怖心：組合活動家に見せしめ的な処分が行われ、第一組合にとどまれば、次は自分だという恐怖。あるいは、第一組合については昇進・昇格の道がまったく閉ざされているという、扱いに対する将来への不安。「会社を潰す反戦派・過激派」という悪宣伝による恐怖心。家族・友人を使った圧力による動揺。以上が大量に脱落した組合員の広範な意識です。

次に示すのは、比較的活動的だった組合員の脱落の心理です。

- ④ 少数派組合への失望：組合活動が抑え込まれ、有効な反撃ができない中での展望の喪失と悲観。
- ⑤ 組合の闘争課題への不信：企業外の諸活動との連帯と視野の拡大に対する、方針転換という受け止め方。
- ⑥ 仕事意識をめぐる葛藤：資本に対する「怨念」で組合活動に入ったために仕事に積極的に取り組む気持ちになれない層と、「怨念」だけを動機とすることへの批判をもち、仕事への積極的な取り組みを主張する層とのズレ。そして後者の脱落。

3. 反転攻勢

このような折り重なる困難がのしかかっているのですが、しかし、第一組合は、その困難を乗り越えて、反撃を開始しました。

「闘っても脱落し、闘わなくても脱落する」という極限状況にたいして、「虚脱状態を乗り越える道は、闘うことによってしか見いだせない」と、第一組合の全員が一致して反撃を決意しました。

そして、次のような闘争を展開しました。

Y 組合員は、「団結」と染めぬいた赤腕章を着用して就労。「職場では従業員、職場の外では組合員」という使い分けを断ち、24時間、第一組合員たらんと決意。

Y しばらく鳴りをひそめて職場ビラを再開。日刊ビラをふくめ、10種類に及ぶ。内容は、反職制闘争や第二組合員への教宣活動が中心。職制の妨害はあるが、自発的に記事を書き、全員が作業に参加。

Y 「体を張る」闘争の展開。ある女性組合員が、懲罰的な配転によって机も取り上げられたのですが、それでも元の職場に毎日出勤し、椅子だけを確保して座り込む闘争を継

続など。このような闘いは、一部の組合員にとっては疲弊を招いたが、予想に反して、多くの組合員には精気を取り戻す効果があった。

●好転と成果

そして、1972年頃から、情勢が好転し始めました。

㋿ 争議の発端となった川崎支部長の解雇事件が、1972年3月、横浜地裁において、解雇無効の仮処分決定を勝ち取った。

㋿ 下請労働者の労災死亡事件に対する損害賠償請求闘争が、親会社の規定を大きく上回る条件を勝ち取った。

㋿ 川崎や堺などの地域における「ゼネ石精闘争支援共闘会議」の発足が、組合員に励ましを与えた。組合員は企業内に留まる限り展望は見いだせないことを学んだ。反転攻勢がやがていくつかの目立った成果をもたらしました。

▼賃金闘争

額面において、石油産業内上位に位置する回答を引き出した。すなわち、第一組合であるゼネラル石油精製労働組合は、賃金決定における決定能力を有していることを知らしめました。

第一組合が所属する産業別組織としての全石油（中立労連傘下）が、産業別賃金の決定力を維持しており、ほぼ統一的な産業別相場が決定されます。全石油傘下で戦闘力を誇る第一組合は産別組織で、会社組合である第二組合よりも有利な条件を有していました。

また、経営側と第二組合とが、賃金制度の査定部分の拡大を意図するランク別配分制度の導入について、秘密裏に合意していましたが、このことを第一組合が暴露し、職場討議に持ち込むことで、制度の導入自体は阻止できませんでしたが、賃金管理の秘密主義を打破することに努めました。

また、73年の秋闘では、石油ショックによる物価暴騰に対して、第一組合が、全石油傘下ではじめてインフレ手当を獲得した。これ以降、他の労組もこれにならって要求し、獲得した。

賃上げ額は産業内の相場ではほぼ決定されるものの、細部交渉は各企業ごとの交渉に移るので、第二組合の気づかない要求を出し、成果を獲得していきました。第一組合が獲得した成果は、自動的に第二組合員にも適用されるので、第一組合の交渉力の強さを、第二組合員に印象づけることになりました。

第一組合の春闘は、実力ピケとして闘われ、それにたいして職制部隊が突入してくると

いう形で展開されましたが、このことが、賃金闘争は闘い取るものだという意識を第二組合員に示すことになりました。

▼反合理化闘争

一般に、少数派組合は、反合理化闘争において大きな困難に直面します。多数の当事者である第二組合が了解を与えれば、経営合理化政策は実施に移されてしまい、既成事実として押しつけられてしまうからです。ところが、数の威力がものをいうこの課題でも、成果を挙げました。

1972年、経営側は、守衛所の前にあったタイム・レコーダーを廃止し、職場への定刻の到着を義務づける「職場到着制」を採用することを、第二組合との間で合意しました。これは約20分の労働時間の延長になるため、第二組合員からも不満の声があがりました。

そこで、第一組合は独自にタイム・レコーダーを設置し、従来通りに入退門時間を出・勤時間とする「自主打刻闘争」を続けました。この闘いは、第二組合員の支持を得て、結局、経営側は「職場到着制」を撤回せざるを得なくなりました。

その他にも、従業員の多能工化（一人の労働者が幾つかの技能を持つようにすること）を狙い、半年ごとのローテーションを組んで、一人が三種類の職種を習得することを義務付ける制度を導入しました。これは、短期間で職場を次々と移ることになり、労働強化をもたらすものです。第二組合はこれを了承しましたが、第一組合が、第二組合員に向けて問題点を教宣した結果、不満が続出し、経営側は、実施時期を大幅延期し、また規模も縮小を余儀なくされました。

このように、経営合理化は、既得権の剥奪と労働の強化をもたらすものなので、それによって被害を受ける第二組合員の不満をも代弁して闘うことによって、第一組合は徐々に信頼を獲得していき、第二組合の現場での主導権を後退させていきました。

▼安全闘争

第一組合が1971年に、自主的に鉛・有機溶剤中毒の検診を実施したところ、四アルキル鉛を扱う職場を中心に、13人の中毒患者を発見し、職業病の認定を求める闘いを開始しました。既に、排気ガスによる大気汚染が大きな社会問題になっている中で、更に企業内にも中毒患者が発生しているとなれば、それは、経営側にとっては大きな打撃になるので、職業病としての認定を拒みました。

そこでゼネラル石油精製の第一組合は、全石油傘下のスタンダード労組、シェル労組と合同で検診を実施し、三労組の中から約100人の鉛中毒患者を発見しました。そして、労

働基準監督署と粘り強く交渉を行い、労基署の立ち入り検査、職場環境改善勧告、有機溶剤中毒認定、職場汚染の認定などの成果を挙げました。

石油産業内の職業病認定闘争を大きく前進させた第一組合の功績は、高く評価されています。

【質疑・応答】

●第二組合と労働者の意識

質疑:現場に第一組合と第二組合の両方がある場合、団体交渉はどのように行われますか？

回答:それぞれの組合が独自に交渉します。

質疑:組合が違うことによって、労働条件は違いますか？

回答:そうなります。二つの労働組合が違う労働条件で妥結すれば、労働者は条件の良い方に集まります。だから、経営側がどちらと、どういう条件で妥結するかで、労働組合の盛衰に影響を与えることになります。しかし、今(1993年)では、労働組合の内部が平穏になっており、そういう流動現象は起こっていません。

質疑:少数派労働組合の影響力はどの程度ですか？

回答:主導的な影響を与えることはできませんが、牽制することはできます。労組幹部も少数派を無視できません。80年代以降、「連合」の余りな労使協調主義路線に対して、現場労働者の不信が高まり、外部に少数派の労働組合ができたり、内部で少数派のサークルが作られたり、という動きが出ています。政府・労働省も、この事態を憂慮しています。

日本で第二組合が主導権を握ることができたのは、徹底的に「企業への帰属意識」に訴えたからです。会社の利益と個人の利益を重ねてしまって、「自分は労働者である」と考えられないような意識を植え付けたということです。

日本の企業別労働組合を考えると、少し厳しい言い方ですが、「果たして、日本に労働者はいたのか」という疑問があります。「従業員はいたが、労働者はいなかったのではないか」ということです。労働者は、例えば「私は東芝だ」「国鉄に勤めている」と言うけど、「私は電気工だ」「鉄道労働者だ」とは言いませんでした。

欧米のように、企業の外で横断的に繋がった労働組合と、日本のように、企業内の労働組合というあり方を比較すると、「日本では、労働者が作られる以前に従業員が作られ、従業員の中から労働者が出てきた」という指摘もあります。

質疑:日本で第二組合が力を持つようになった理由は何ですか？

回答:第二組合と経営層が一つのチームを構成し、第一組合が孤立させられたことです。

そして、第二組合を構成する層が違います。第二組合員は概ね事務職や職制層でした。

これらを主軸として現場労働者にも拡大していきました。

東芝争議の最中に、第二組合の結成と第一組合潰しを推進した豎山利文（新聞記者から異例に採用。後に、電機労連の委員長、全民労連〔連合の前身〕の初代会長）は、経営によって計画的に人事課に配属され、第一組合潰しに力を発揮しました。現場の組・班長には、職制上の動員力がありますから、当初は少数でも、スローガンの是非ではなく、人間関係に訴えることで、徐々に第二組合が拡大していきました。

●企業別労組になった要因と効果

質疑：日本の今（1993年）の労働組合の現況を見ると、企業別で安定しているように見えるのですが、そういう形で定着することになった要因を整理すると、どうなりますか？

それから、我が国の場合、財閥系の事業所の労働者は相対的に労働条件が良いので、「財閥家族主義」のような問題が出てくる心配はありますか？

回答：後段の質問についてはかなり心配です。一部の労働者だけを取り込んで、労働者の間に差別を持ち込んで団結できないようにするという事は、十分に可能性があります。

前段の質問の、日本の労働組合の現状をもたらした要因を整理してみましょう。

日本社会の産業化は、外国から技術を導入し、何もないところに工場を興して、労働者も、企業が社内から創り出すという形で、急速に進行しました。そのために、会社の秩序が上から下へと作られたように、社会もそれに規定されて上から下に作られました。

そういう中で、労働者の定着性をどのように確保するかが、重要な課題になりました。そこで、例えば、地方の農村出身の労働者に、社内の学校で卒業証や資格証を与えたりしました。また、企業の福利厚生も積極的に活用しました。東芝を見ると、会社が社員に住宅資金を融資しました。償還期限は定年退職です。だから、途中で会社を辞めなければならなくなった場合は、一度に返済しなければならないので、たちまち職場も家も失うという事態になるわけです。

このようにして、会社にたいして、抵抗も離職もできないようにしたわけです。

我が国の浦項製鉄労組が潰されたのも、同じように、住宅融資の問題が大きく作用したことが知られています。

●日本の労働運動の失敗の原因

質疑：日本の労働者たちの、労組に対する主な期待や要求は何ですか？

回答：我が国とは事情が違います。日本は高度成長期を経て、大衆消費社会として成熟し

ているので、日本の大企業の労働者の30%は、日本式の労使関係、終身雇用制に順応しています。これは、高度成長期に、労働者間の昇進競争、能力給体系への転換などの能力主義の労務管理を導入して、確立させたことに起因します。

質疑：組合員の労働組合脱退などの難しい状況にたいして、労働組合の幹部はどのような対応していますか？

回答：石油ショック以後、「連合」の基本路線は政策参加です。

政策参加とは、政府の審議会や諮問機関の委員になって、議会を通さずに政府に意見を伝達するという形態でした。革新政党が伸長する展望を見出せない中で、政府と直接交渉する方が効果的だという判断があります。

企業内の問題解決のやり方としては、経営参加を要求しています。経営参加は、労働組合が職場内の活動を通じて会社の問題点を把握し、会社に建議して、会社の経営実績を上げるということです。そうすれば、組合員にも労働組合の存在意義が理解され、また、それによって会社の経営が好転すれば、賃金にも反映されるだろう、という発想です。労働組合が資本の蓄積過程において、一つの役割を担うということに過ぎないのですが、現在の日本の大企業労組の基本路線になっており、大きな問題です。

質疑：組合員が数百人レベルの労働組合の組織運営はうまくいっているのでしょうか？

うまくいっているとすれば、そういう組合には専従者はいるのでしょうか？

回答：病院の労働組合の場合、組合員が600～1000人ですが、専従者がいないので、起こった問題は地域労組と一緒に解決する、というやり方をとっています。

興味深いことに、日本の労働組合は、下部組織に行くほど地域住民との連帯が強いのです。被差別部落や在日同胞の問題などで、地域の運動団体と連帯して活動しています。一面では望ましい側面ですが、小さな労働組合が、自分自身の力では組合を維持するのが難しくなって、地域との連帯を始めたという側面もあります。

質疑：労働組合の組織率はどれ位ですか？

回答：23%です。1949年に最高潮に達したときには49%でしたが、現在は組織率が落ちて、23%です。

質疑：日本の労働運動の失敗は、流動的な労働者群を組織できなかったということに原因があったと見ることができますか？

回答：労働者としてのアイデンティティを確立できなかったことが決定的だと考えます。

質疑：会社に対して抵抗がなかったことを、どのように理解すればいいのでしょうか？

回答：日本の労働者は、基本的に、最低生計費以上の賃金を貰っており、消費水準も高く、そこそこの消費製品を所有しています。このような条件を前提にして、労働組合は、適切な政策やイシューを開発しなければならないのですが、それができていません。だから、労働者の労働組合への参加は低調になり、労働組合をキチンと守っていくことができなかつたのです。

●企業による労働者の取り込み

質疑：企業が労働者を効果的に取り込むことができた要因は何ですか？

回答：労働者の間で競争を煽ったというのが核心です。

企業内だけでなく、全社会的に、労働者が横断的な連帯する論理を受け容れられないような社会制度にしたことが、原因ではないかと思います。

これを労務管理の側面から見ると、労働者を限りなく細分化し、競争させ、昇進に必死になるよう仕向けることに成功したということです。

労働運動の側面から見れば、労働者の力を全体に集められるように、組織的に動くということが見られませんでした。ある個別の労働組合が一所懸命に争議を闘ったということはありますが、労働運動の全体、労働者全体のレベルで何かしたということは、残念ながら見えません。

