

企業合併下の労使関係再編問題

—M重工N造船所：1964～65年—

上 田 修

はじめに

- I 効率的生産体制確立の契機
- II 職制機能と職場規律の強化
- III 組合規制と組合活動の抑制

むすび

は じ め に

高度経済成長が一つの転機をむかえようとしていた1965年12月から翌年1月にかけて、当時、造船・重機械産業において最も戦闘的な組合として知られていた全造船機械M重工支部（以下M支部もしくは単に支部と略記）に組合分裂が発生した。M支部の運動拠点であったN造船分会（以下N船分会もしくは単に分会と略記）に始まった組合分裂の動きは、急速にM支部の他分会に波及するだけでなく、組織人員の減少も極めて急速であった。それだけではなく、M支部の組合分裂はその後の全造船系他組合における相次ぐ組合分裂の発端として位置づけられるものである。資本の自由化を目前にして大規模な形でおこなわれた一連の産業再編——企業合併の動きが、企業別組合という組織形態をとるがゆえに生じた組織統一問題を契機として、労使対決型の労働組合の組合分裂と労使協調型労働組合の形成という問題となってあらわれたのが、M支部の組合分裂問題であり、ほぼ同時期に生じた日産とプリンス自工の合併を引金とする全金プリンス自工支部の組合分裂問題であった¹⁾。

1) この両者の組合分裂問題については、さしあたり佐竹五三九、小西平三郎、清水

同時にこれらの組合分裂問題は、64年の同盟会議、さらにIMF・JCの結成というごとく民間部門、とりわけ重工業部門を中心として進行しつつあった労働組合組織の再編成につながるものであった。この意味においてM支部の組合分裂問題とそれによる労使関係の再編成は、たんに一企業における問題にとどまらず、60年代後半から70年代にかけて労使協調の傾向をより強くしたわが国の労使関係が、その転換点においていかなる問題を抱え込み、その解決をいかにこなったかを示唆する事例としてみなすことができる。

本稿は、このようなナショナルレベルの労働組合組織再編の動きに連動するものであったM支部の組合分裂、なかんずくその運動拠点であったN船分会の組合分裂問題を考察する作業の一環として、64年6月のM三重工合併を前後する時期から組合分裂に至る期間に、N造船所(以下N船と略記)で従来と比較すれば、より系統的におこなわれるようになった職場規律の確立・強化をはじめとする経営管理強化政策によって、N船分会の運動基盤にいかなる制約が加えられようとしたのかを明らかにすることを課題とする。すなわち、資本の自由化という当時の企業にとって容易ならざる状況を背景として、N船経営陣によって進められた対労働組合政策および労務管理強化政策が、強靱な組合として知られていたN船分会の組合機能に、また春闘あるいは一時金闘争において「長期単独闘争」という形態をとって、しばしば繰り広げられた激しい闘争を支えたその運動基盤にいかなる制約を与えようとしたのかに焦点をあてる。これらの点に注目することによって、戦闘的組合が組合分裂に直面した際に見せた組織的脆弱性の理由の一端が明らかになろう。それだけではなく、こうした作業をおこなうことによって経営があらたな経済・社会的環境下においていかなる経営秩序を作り上げようとしていたのか、換言すればそれはいかなる形で分会や職場の労働者が長年にわたって作り上げ

慎三「企業合併と労組の組織問題」(『労働経済旬報』643号、1966年4月上旬号)を、また全金プリンス自工支部の組合分裂の経過と分裂下の職場の状況については同支部『日産にひるがえる全金の旗』(1976年)が詳しい。N船分会の分裂問題については別稿で立ち入って検討する。

たかれら自身の〈職場社会〉の秩序なり、その基盤を浸食するものであったのかが明らかとなろう。このことが、上の課題を設定した一つの理由である。

たしかに60年代中葉に進行した労使関係の再編成を考察する上で、ナショナルセンター、産別組合、さらにIMF・JCの結成といった労働組合組織の再編問題をそれ自体として検討の俎上にのせることは重要である。これに加え、わが国の労働組合がその組織形態から企業危機に際して、あるいは組合の戦闘化が図られた際に、運動のあり方やそれを規定する運動理念のあり方をめぐって、組合分裂を引き起こしやすい傾向²⁾を内包していることは、周知のことである。同時に前述のごとくN船分会、さらにM支部の組合分裂問題も、わが国の労働組合が抱える組織形態上の弱点が、当時の労使を取り巻く厳しい経済・社会的環境に媒介されて惹起したものであることは否定しがたい。したがって、当時の問題状況を考察するには、①分裂的契機を内包している企業別組合の組織形態上の問題、および②各レベルの労働組合組織の再編・統合といった多岐にわたる点の検討も必要であることはいうまでもない。しかし、ナショナルレベルあるいは産別レベルにおける労働組合組織再編の動きも、①当時の急激な経済・社会的環境の変化を眼前にした単位組合、さらに職場の労働者が選びとった行動の集積された表現形態であり、また②このような環境下においておこなわれた企業の対労働組合政策、それからする労使関係の再編の結果であった以上、企業内労使関係がいかなる態様を示していたのかという点に留意することも必要であろう。M支部の、またN船分会の組合分裂問題はこの問題を検討する好個の対象ともなる。このことが上のごとき課題を設定したいま一つの理由である。

以下では、まず①N船分会が作り上げたかれらの〈職場社会〉のあり方と

2) 分裂的契機を内在化させたわが国労働組合の性格を明らかにするためには、その組織形態上の問題点をはじめとして、多くの点について検討をおこなわなければならないが、それは別の機会に譲る。分裂問題を詳細な形で取り上げたのは藤田若雄『第二組合』（日本評論社、1954年）であり、嶺学『第一組合』（御茶の水書房、1980年）は第2章において藤田の議論を簡潔に整理している。

それを掘り崩す契機となった64年春闘問題を取り上げ、次いで②職場規律の強化、③組合活動の抑制、とりわけ職場でそれがいかなる形でおこなわれたのかを順次検討しよう。

I 効率的生産体制確立の契機

別の機会に立ち入って論じたごとく、職場規律の確立をはじめとして従来N船で形成されてきた職場の労使関係を再編しようとする動きが、個々の職場で目だった形でおこなわれるようになったのは、M造船が総合重機械メーカーへの転身を意図して作成した「長期経営目標」が、その策定後1年も経たないうちに挫折し、代って経営業績の悪化を食い止める緊急策として62年から63年にかけて採用された「低操業対策」、「利益確保対策」が実施される過程のことであった³⁾。もちろんこれら2つの政策は、本来的には経営業績の改善、経営基盤の強化を目指した経営施策であり、対労働組合政策、あるいは労使関係政策そのものではない。それにもかかわらず、そうした内容を強く付与されるに至った最大の理由は、経営業績悪化の一因⁴⁾とされた同社の企業競争力の低下が、効率的な生産を妨げる職場の労使関係状況によってもたらされたと経営陣に強く認識されるようになったことにある。

とりわけ、この時期に石川島播磨重工、とくにその造船部門の中心であった相生工場が、受注量においても、生産性においてもN船を上回るようになっていたことは、経営業績の回復を生産性向上とそれにもとづく企業競争力強化に求めようとしていた経営陣に、その必要性をより強く認識させることになったことは疑いない。それにともない、M造船なりN船の競争力を削い

3) 拙稿「産業再編と経営政策 (2)」(『大原社会問題研究所雑誌』第341号, 1987年4月)。

4) もちろん、M造船なりN船における企業競争力低下が、職場の労使関係によってのみもたらされたものでないことはいうまでもない。同時に、労使関係の安定が求められたのは第2次輸出船ブームの到来による造船部門の繁忙状態ならびに当時の同社の経営上の問題に起因していた側面が多分にある。この点については前掲拙稿を参照されたい。

でいる重要な要因の一つとして、同所で強固な形で形成されていた職場慣行、またそれと相補関係にあった職場の組合活動のあり方が問題とされ始めたのであった。それに加え、職場慣行としてまた職場の組合活動なりあるいは組合規制が強力におこなわれるようになった基底的理由として、職場の労働者集団を経営が十分に掌握しておらず、その意味で企業から半ば自律した労働者の〈職場社会〉が存在しているということが、この過程のなかで次第に経営に認識されるようになってくるという事情もあった⁵⁾。

生産性向上の障害として看做されるようになったN船労働者が形成する〈職場社会〉のあり方、またそれに基づく職場慣行や組合規制は多岐にわたる。そのうちのいくつかについてはⅡ、Ⅲにおいてあらためてふれるが、ここで上の点と関係する限りにおいて、それらの特徴を概括的にのべるならば次のとおりである。まず①労働者が作業なり日常の面接関係をとおして独自の価値観をとめないながら作り上げた〈職場社会〉を十分に掌握する体制が確立していなかったこと。つまり経営目的に包摂されない価値観にもとづく労働者の独自の行動様式が形成され、それが効率的な生産体制を確立しようとする経営の障害となっていた。それはまた職場の労働者を管理する職制機能が脆弱であったことを一面で示すものであったが、そのことにより昇給、昇進、昇格、残業、加勢といった点において組合規制も加わることによって、平等的取扱いがかなりの程度まで実現していた。しかも②こうした〈平等主義〉的特徴が、職場での非公式交渉によって強化されるケースが稀ではなく、そこで取り扱われる問題も少なくなかった。それに加え③こうした交渉自体、慣行と既得権という名目の下に就業時間内におこなわれていた。同時に、職場の組合役員の内組合活動が、組長等の末端職制の黙認あるいは慣行によってある程度まで自由におこなわれていた。さらに④〈職場社会〉のあり

5) N船の〈職場社会〉の構造的特徴とその問題点については、拙稿「企業間競争と〈職場社会〉(4)」(『大原社会問題研究所雑誌』第359号、1988年10月)を参照されたい。

方を反映した種々の職場慣行が存在し、なかでも労働時間に関しては、作業の開始ならびに終了が慣行にもとづいておこなわれる傾向が強かった。要するに、職制機能の脆弱性ともあいまって〈職場社会〉が成立し、これを前提として、労働諸条件の設定、規制に関わる領域においては労働者間の平等的な取り扱いを求める組合規制が、就業時間内の組合活動とも絡み合いながらおこなわれ、他面、日常作業に関わる領域においても経営にとって職場規律の弛緩としてしか捉えられない職場慣行が存在しており、これらが効率的な生産体制の障害として看做されたのであった。

したがって、こうした状況がN船において認められたため、先の経営環境を背景として、まず職場規律の確立、とりわけ始・終業管理の強化、あるいは時間内組合活動の抑制が組合の抵抗力の弱い職場を先頭にしておこなわれ、またそれを支えるものとして職制機能の強化が、職制教育あるいは63年の「勤怠取扱い要領」制定問題をとおして追求され始めたのであった⁶⁾。こうして62年から63年にかけて、企業競争力の回復・強化を名目とし、職場レベルでは効率的生産体制の確立を目指して職場慣行の是正と組合活動の抑制が徐々に図られるようになった。そしてこうした経営の動きを決定的にしたのがM三重工合併であり、それを目前にしておこなわれた64年春闘⁷⁾であった。

64年春闘は、M支部の歴史のなかで最も大規模に闘われたものであったが、組合の全面敗北に終わった。N船だけでも全面スト11波40.5時間、重点スト延べ5万8032名、47万3128時間に達する大規模な争議⁸⁾に発展したのは、賃金増額=平均5000円（配分については一律80%、本給リンク20%）を中心とする要求に対して、経営が新会社発足を前にして三社の労働条件調整の一環

6) 「勤怠取扱い要領」問題の経緯とその直後の契機となった大型建造設備体制下の職場規律問題については、拙稿「生産合理化と職場規律 (5)」(『桃山学院大学経済経営論集』第31巻1号、近刊)で詳しくふれているので参照されたい。

7) 64年春闘の過程とそこでの問題については拙稿「M三重工合併と組合分裂問題」(『労働運動史研究会会報』No. 4, 1982年12月)でふれておいた。以下、64年春闘問題について特に断らない限りは拙稿による。

8) 全造船機械M重工支部N造船分会「MN造船労働組合四〇年史」1988年、79頁。

として、本給調整を春闘回答のなかでおこないたいとしたことによる。つまり経営は、本給調整資金を春闘回答に含めるとしたのであった。ここから64年春闘は、あくまで春闘回答のなかで本給調整をおこなおうとする経営と、本給調整と春闘回答（賃金増額）は全く別の次元の問題であり、本給調整によって賃金増額が図れたとしてもそれは問題にならないとする組合との間に対立が生れ、上にふれたごとき大規模な争議となったのである。

本給調整問題とは、M三重工各社の賃金体系、月収を統一する前提作業として各社の間で異なっている①本給の金額、②賃金体系に占める本給の割合、③本給の傾向線を調整するというものであった。具体的には、まず三社の本給傾向線を出し、その平均値を新会社の統一本給とした上で、月収に占める本給の割合を50%程度まで高めようというものであった。ちなみに、M造船の賃金の特徴を現業労働者についてみれば、「①業界他社に比べ、工員の年齢別勤続年数別の賃金格差が小さく、また養成工出身者と中途採用者との間の賃金格差も小さい。②同一年齢同一勤続年数者の中での賃金格差が以前より縮小してきており、賃金の査定幅が比較的狭い」⁹⁾というところにあった。要するに①勤続年数別、②資格別、③同時入社層において賃金格差が小さいというのであった。それに加え職員工員間の格差も小さかった。これに対して、新M重工の賃金の特徴は、賃金格差が職員工員で、また年齢別で、さらに資格別で開いたものとなっていた。両社の工員（養成工）の18歳（勤続3年）と50歳（勤続36年）の理論月収比を比べれば、その相違は明瞭となる。すなわち、M造船では2.6倍、新M重工では3.7倍となっているというごとくである。また両社の職員工員の理論月収比も、前者での工員3万286円、職員3万6040円に対し、後者ではそれぞれ2万8202円、3万4292円となっているというごとくである¹⁰⁾。ここからも明らかなように両社の賃金は極めて対照

9) 橋元秀一「M三重工合併と六四年春闘」（『労働運動史研究会会報』No. 12, 1986年6月）6頁。

10) 以上のM造船ならびに新M重工の理論月収比については、MN船社研、藤田若雄

的なものであった。したがって、本給調整が経営の主張どおりに実施されるならば、M造船においては、中高年層での月収増、若年層における月収の伸び悩みが必然的に生ずることになる。ここでこれ以上、64年春闘問題について詳しくふれる余裕はないが、以下の文脈において必要とされる論点は次にある。

第1に、組合が全面的に敗北することによって、争議指導の責任をめぐり支部中央執行委員会を始めとして各級機関の派閥別役員に大幅な変化が生じた。従来M支部およびN船で主導的な役割を果たしていた同志会勢力が大幅に退潮し、支部では労使協調を掲げる刷新同志会（略称刷同）が過半数を制し¹¹⁾、N船分会執行委員会（15名）においても同派は、その勢力を4名から6名へと伸し、最大派閥となったというごとくである。したがって、このような組合リーダーシップの変化は、M支部ならびにN船分会の運動方針にも当然反映することになった。それは支部中執の運動方針において、従来の労使対決的性格が希薄化されることにもつながった¹²⁾。

第2に、組合が本給調整を了承せざるをえなかったことによって、それまで組合規制力が強く働くことによって形成されてきた賃金構造に大きな変化が加えられることになった。まず①本給調整によってM造船の年齢別本給格

他『新左翼労働運動10年 II』（三一書房、1970年）8～12頁による。なお、両社の職工員の平均年齢は、M造船において職員34.5歳、工員37.5歳、新M重工ではそれぞれ33.0歳、34.0歳となっていたから（同上）、M造船において格差が小さくなるのは平均年齢からして当然であったが、この点を考慮しても新M重工における格差が開いたものであったということは明らかであろう。

- 11) H. K氏聞き取り（1982年2月26日）による。なお、刷同派の指導者であったK. S氏はM支部の組合分裂を回想した『決断』（1985年）において、支部中執の派閥別構成を同志会5名、刷同4名としている（140頁）。こうした違いが生じたのは、両派の中間派＝社会党右派が存在し、かれらがどの派閥に属しているのか、その評価の違いがでたためであると思われる。
- 12) 支部中執の派閥別構成の変化は、この時期の懸案事項であった組織統一問題ならびに65年合理化問題に対する組合方針に如実にあらわれることとなった。この点については、M支部の組合分裂の発端となった支部第32回大会における問題を扱った別稿においてふれる。

差、したがって月収格差が拡大することになったのは前述のとおりである。

②これにともない中高年層の月収が増加したことはいうまでもないが、かれらはまた末端職制を担うべき層でもあった。つまり本給調整による月収格差増大は末端職制を経済的に優遇する結果ともなった¹³⁾。③従来M支部は一律配分を重視してきた。そのことが新M重工に比べてM造船の年令別本給格差を縮小させた要因の一つであるが、配分が全額本給リンクとされることによりこの一律配分重点主義が否定されることになった。しかも後に改めてふれるごとく、64年春闘後、職場でそれまでおこなわれていた昇給査定や奨励金査定に対する組合規制を排除しようとする経営の姿勢が明瞭となってきた。

これら2点を考え合せれば、春闘の敗北がもたらした結果は、次のごとくまとめうる。まず従来と比較して年令別賃金格差が拡大するとともに、本給の増大、一律配分重点主義の否定、さらに昇給査定が強化されることにより、個々の労働者にとって、昇給問題がそれまで以上に切実な問題となる賃金構造が形成された。本給費の増大を基礎として、昇給査定が個々の労働者の昇給に重要な意味を持ち始めたのである。つまり、昇給はそれまでの査定排除と一律配分重視により組合員に対して、一律的におこなわれる傾向が濃厚であるという性格のものから、したがって昇給問題が組合規制も加わりながら労使関係領域で決定されるというものから、組合規制の排除をおこなった上で、職制の査定による昇給部分が軽視できないという意味で、労務管理領域で決定される性格が強いものへと変化するにいたったのであった。それは賃金をめぐる従来若年層対中高年層の利害問題といった年令階層別のものから、個々の労働者間の直接的利害対立といったごとく一人ひとりの経済的対立へと転化させることになった¹⁴⁾。経済的利害関係という点からいえば、個

13) この点については橋元秀一「MN六四年春闘」（未発表論文）による。なお、後にふれる職制機能強化策の経済的基盤がここにあったことはいうまでもない。

14) もっとも賃金をめぐる労働者間の対立は、年齢階層別のそれにとどまるものではなかったことも事実である。この点については奨励金問題と関連して職種別のそれも重要であるが、この点については拙稿「生産合理化と職場規律 (3)」(『桃山学

々の労働者は一定の年齢階層のなかでは平等に処遇されるという存在から切り離され、個々に競争する存在へと転化させられたのである。いうまでもなくそれは、個々の労働者間に昇給をめぐる競争を引き起こす契機となるものであり、それは〈平等主義〉を基調として形成されたN船労働者の〈職場社会〉を根底から動揺せしめる重要な契機となるものであった。

以上のごとく64年春闘において組合が全面的に敗北したという意味は、たんに賃上げ要求が本給調整問題に屈せざるをえなかったというだけではなく、それまでM造船において形成されてきた労使関係が、一律配分重点主義の否定、査定の強化といった賃金問題に対する組合規制の排除を軸としながら揺り動かされるようになったことにある。このことは当然にも、先にふれた62年から63年にかけてあらわれた企業競争力の向上を名目として、それまでN船分会が長い期間にわたって職場で営々と築いてきた各種の労働諸条件に対する組合規制、あるいは職場集団が自然発生的に形成し、後に組合規制に支えられることで、より強固となった職場慣行を制限・是正しようとする経営政策と結びつくことにより、職場の労使関係の再編はより加速化されることになった。

こうした経営の動きを反映しているのが、企業合併の直後の6月11日に、分会執行委員会が第19回拡闘に提出した「組織防衛方針」である。そこでは①時間内組合活動の抑制、②課工場委員会の運営の制限、③残業協定のあり方、④職場の組合掲示板の制限が組合活動を抑制するものとして取り上げられ、そうした経営の動きに対して①職場闘争を基底として闘っていくと共に、必要に応じて分会全体としてもスト権を確立して会社の攻撃をはね返す、②分会として直ちに会社の慣行無視、既得権剥奪、組合の基本権侵害に対して断固闘うという態度を明らかにする、といった点を骨子とする組織防衛闘争方針が提案されることになった¹⁵⁾。このような慣行・既得権・基本権を防衛

院大学経済経営論集』第30巻第3号、1988年12月）でふれておいた。

15) 「組織防衛の闘いについて」（発行者、発行日の記載なし、ただし本文にも記し

するという方針を提案せざるをえなくなったこと自体、職場規律の確立、組合活動の抑制を図ろうとする経営の施策が、個々の職場でおこなわれ始め、それを分会がもはや無視しえなくなったことを間接的に物語るものである。

この当時のN船における労使関係の態様を明らかにするためにも、開放経済体制への移行とその下で国際競争力に耐えうる企業体制——効率的生産体制の確立を名目としておこなわれ始めた職場の組合活動の抑制、組合規制の排除、さらに職場慣行の制限・是正を追求する経営政策が、職場でどのような形をとってあらわれはじめたのかを、上記の「組織防衛方針」で問題とされた①～③の点にも注意しながら、次に検討することにしよう。

Ⅱ 職制機能と職場規律の強化

そこでまず、悪しき職場慣行がN船で根付く一因ともみなされた弱体な職制機能を強化する試みがいかになされ、それにもなつて前者のいかなる点に制限・是正が加えられようとしたのかを、順次とりあげれば以下のとおりである。

M造船、とりわけN船では、次の歴史的経緯を経て、労働者の管理・掌握を中心とする職制機能の強化が目的意識的に追求されるようになった¹⁶⁾。第1に、経営多角化政策が採用される過程で、その経営施策＝経営目標に管理・監督の立場にある者をこれまで以上に統合する目的をもって、全役職者を対象とする職制教育が、60年より部次長研修会、課工場長研修会というごとく職制レベルを順次降りる形で開始された。こうした一連の階層別の職制研修会を開くことによって経営陣は、同社の職制機能の強化を図るとともに、従来にましてかれらに経営が直面している問題と課題を内面化させ、その具

たように6月11日に開催された第19回拡闊に提出されたものなので、発行者はN船分会、発行日は6月10日頃と思われる)、N船分会組織部「組織防衛の職場闘争についての資料 その1」(発行日の記載はないが、前者の文書と同じく第19回拡闊に提出されたものなのでほぼ同時期に発行されたと思われる)による。

16) 職制教育問題については拙稿「生産合理化と職場規律 (5)」による。

体的解決のために自らの職場でリーダーシップを発揮することを期待したのであった。つまり職制教育によって経営陣との意志疎通をよくするだけでなく、職制としての自覚を再認識させることをとおして、かれらに経営管理機構の強化を担う主体たらしめるという意図が、この一連の職制教育に込められていたのであった。このようにM造船全体として、職制機能の強化を目指す試みが、階層別職制教育としておこなわれることになったが、この限りでそれは未だ職場労働者の管理強化を直接意図したものではなかった。

しかしながら第2に、これらの職制教育が職場労働者と日常的に接し、生産活動に直接の関わりを持つ係長、工長、組長、伍長クラスへと順次降りていくにしたがって、その教育目的は労務管理強化の推進を目指すだけでなく、組合対策的な色彩も強くなる傾向がみられるようになった。こうした教育内容の変化は、単に職制レベルが違えば、教育内容も異なるという理由によるものではなく、丁度これらの職制教育がおこなわれた時期に、相生との競争にN船が敗れるという事態に象徴された企業競争力低下の問題が生じ、その有力な要因の一つとして残業、交替制への組合規制をはじめとして、職場で日常的に問題となる労働諸条件について発言、規制をおこなっている組合活動のあり方や、遅がかり・早仕舞いに典型的にあらわれていた職場慣行があり、それらを生産性向上の妨げにならないように是正しなければならないと判断されたことによっていた。また、職場に経営管理が十分に浸透していない理由の一つとして、各職制層の機能の弱さが指摘され、このことが、職場における活発な組合活動と強力な組合規制の発揮、さらには職場慣行の存在を許すことにつながる要因であるとみなされた。こうした理由によって、職制機能の強化が、職場労働者の管理強化と結びつけられながら末端職制を中心におこなわれることになったのである。

こうして職制教育は、①配下労働者の掌握と組合対策面により傾斜し、遅がかり・早仕舞いといった職場慣行にもとづく作業を許し、また②労働協約では認められていない職場交渉によって昇給、残業、加勢といった職場で生

ずる問題を決めてしまうなど分会との妥協をとおして日常作業の円滑な遂行をおこなわんとする職制の姿勢を排し、③配下労働者の統轄を十分におこない、経営管理機構の一員としての性格をより強く示す管理者たらんことを末端職制に期待するものとなってきた。こうした経営の動きを如実に示したのが末端職制の管理者的側面の強化を実行に移すために、N船で63年5月から7月にかけて「勤怠取扱い要領」が作成され、それにもとづいて組長教育がおこなわれるという事態であった。「勤怠取扱い要領」を作成したのは、職場によって出怠勤の取り扱いが異なるという実態があり、それでは従業員間に公平を欠くので、その統一的な取り扱い方法を示したものが必要となったからであり、それは就業規則の細則という性格をもつものであると経営は説明していた。

職場によって異なった出怠勤手続がなされているという事実は、それらが就業規則に定められた手続から逸脱し、職場慣行にもとづいておこなわれていることを経営自らが間接的に認めたことに他ならない。職場では配下労働者が無断欠勤しても組長が有給休暇に切り替え操作をする等、職場集団内に自然発生的に生じ、それに組合活動が加わることによって形成された慣行にもとづいて、出怠勤手続がなされているという実態が存在したのであった。つまりN船では、生産活動の前提ともなる要員管理が、組長による無断欠勤の有給休暇への切り替えといったことにより不安定化しかねない構造が存在していたのである。それゆえ、従業員に公平な勤怠管理を実施するという「勤怠取扱い要領」は、その実態において組長に従来にまして配下労働者の出怠勤を中心とする管理責任を負わせるという性格のものにならざるをえないものであった。事実、「勤怠取扱い要領」においては、配下労働者の休暇や欠勤理由についてその可否をそこに記載された処理手続にもとづいて判断する権限が与えられていた以上、それは労働者を統轄する権限強化以外のなにものでもなかった。したがってそれは、従来のごとく組長等の末端職制が職場集団によって形成された慣行の世界に因われ、その行動規範に従わね

ば日常作業の円滑な実施も期しがたいという経営にとって思わしくない事態を脱し、職場集団の利益よりも経営の利益を、つまり経営目的の遂行を優先させる行動規範を内面化させ、慣行的世界のそれには必ずしも縛られない職制機能のあり方を確立しようとしたものであった。

こうして職制教育や「勤怠取扱い要領」の策定をとおして職制機能の強化が、62年から63年にかけて明瞭になってきた職場規律の確立という労務管理強化策とほぼ軌を一にする形で採用され始めたのであった。しかも、この傾向は64年春闘にM支部が敗北し、組合リーダーシップが変化するとともに、その活動力が弱体化することによって一層強化されることになった。前節で述べた点を繰り返すことにもなるが、このことによって職制機能の強化は次の形をとってあらわれるようになった。

まず第1に、闘争敗北によってそれまでN船分会が保持していた査定の一方的実施の制限といった組合規制力が、悪しき慣行として否定される傾向が顕著になり、それとともに職制機能の強化が査定強化をとおして追求され始めたことである。その最も顕著な事例は次にみられる。すなわち、「飽の浦地区の組立工場、工場委員会は、永年のあいだ奨励金に対する成績査定の結果を閲覧して、会社独断の成績をつけさせないようにしてきた」が、「(65年……引用者) 1月の工場委員会で工場長の方から突然『いままでは成績表を見せてきたが、これは誤ったやり方であったので、こんごはこのことをとりやめることにする』¹⁷⁾」といった態度が明らかにされたというごとくである。

第2に、組長層をより一層経営管理機構のなかに組込むため、かれらの間に工場を単位とする組織が経営のイニシアティブによって作りはじめられた。

(工場)組長同志会という組織が作られるだけでなく、それが組織の名目である組長相互の親睦組織から逸脱し、組合対策、労務管理対策等について話合われる傾向が濃厚になりはじめたのである。実際、合併後半年もしないうちに分会は、経営の支援を受けた(工場)組長同志会の動きに対して対策を

17) 『M労戦』第445号、1965年3月1日。

立てねばならなくなった。製缶工場における組長同志会の動きは、この問題を如実に示すものである。すなわち、同工場組長同志会は①教育実行すべき点として朝の体操への全員参加をはじめとする4項目を、②作業中の喫煙問題としてくわえたばこはやめるほか9項目を、③取り決め実行すべき点として時間励行しない者の成績を上げるよう統一するほか7項目を自主的に決定し、配下労働者にそれを守らせようとした¹⁸⁾。このように製缶工場組長同志会は、配下労働者の管理強化を自主的に決定することによって、その組織の性格を上記の点に傾斜させていったのであり、この動きをうけて分会は64年12月21日の拡闘で「(缶)工場組長同志会に対する対策」として、「本件については、工場段階、地区段階のみでの処理としては問題もあるので、全体の関連の中で処理を行う」¹⁹⁾という提案をせざるをえなくなった。このように(工場)組長同志会の動きは、分会にとって見過ごすことのできない問題として組合組織全体として取り組まねばならないものとなったのである。これらの点を勘案すれば、労働協約上組長の非組合員化はおこなわれてはいなかったものの、組長の性格変化をとおして鉄鋼業の作業長制度に準じたものが実質的に導入されようとしていたといえてよい。

以上のごとく、N船では合併前後の時期から組長を中心とした末端職制の機能強化が系統的におこなわれ、「勤怠取扱い要領」による出怠勤管理や査定強化による労働者評価の権限をとおしての配下労働者の統轄が、格段に強化されるようになったのである。しかも前述のごとく本給調整による中高年層の月収増大は、末端職制を含むかれらを経営がより統合しやすい経済的基盤を形成するものであった。このように権限の付与だけでなく、かれらがそれを内面化して遂行するための基盤が準備されていたのである。それに加え、64年末から65年にかけて、職制教育は再末端の段階にまで降りるととも

18) 製缶工場拡闘U. Kピラ「職場の批判と正しい判断を／職場の要求で団結し年末斗争・原潜阻止をかちとろう」1964年11月12日。

19) 『第37回拡闘委』1964年12月21日。

に、あらためて階層別職制教育が追教育という形でおこなわれた²⁰⁾。ここでは、先にふれた対組合ならびに配下労働者の管理強化を軸とする職制教育の内容が一段と強くなるだけでなく、管理者的使命を内面化させる思想的教育へとその内容が変化する傾向が濃厚となり、それにともない分会との間に軋轢をおこしはじめた²¹⁾。こうして組長を中心とする末端職制について、機能強化とそれを支える実質的基盤の確立、また経営管理者的思想教育の導入によって、その強化が目的意識的に追求されるようになっていたのであった。それゆえ、職制機能の強化としてあらわれた経営管理機構の建直し策は、生産性向上にあたって職場での生産活動の中心となる組長、伍長といった末端職制の職場集団におけるリーダーシップの確立と、その現実的基盤を整備することにあつたことになる。このことを前提として、経営は職場委員、委員といった職場レベルの組合役員の活発な活動にも支えられていた職場慣行の制限・是正にも積極的に取り組む姿勢を強く見せ始めた。それは特に合併を契機として具体的な施策をともないながら追求されるようになる。

- 20) 合併後の職制教育の一端については、次の職場労働者の報告がよく示している。
「係長級は……(N市の……引用者) グランドホテルの会議室をかりきって一週間の教育、組長さんたちになると諫早の街はずれのお寺を貸切で一週間の合宿訓練をしたりまた雲仙に会場をうつして、十名一組の編制で徹底した教育をする。それも単におしえるばかりでなく、考えさせる工夫をさせる。そして実際に部下を指導するに役立つものを身につけさせる」(『M労戦』第437号, 1964年12月1日)と。同様の指摘は、造船労働問題研究会「造船労働者(4)」(『月間労働問題』1966年12月)においてもなされている。なお、末端職制における教育はN船にとどまらず、H船においても65年「4月21日から7月3日まで場所の役付工(工長および組長)全員が、何名かの一つのグループになって……(H市……引用者)の青年文化センターで合宿訓練をうける」(『M労戦』第451号, 1965年5月1日)というごとく、他の事業所においても徹底した形でおこなわれた。
- 21) このことは、65年7月に伍長教育を担当したK給与課長が、その席上で「戦後の労働運動史、総評と同盟、支部、分会の運動方針についてふれ、とくに同盟会議の話合い方式を強調し、かつての(64年春闘による組合リーダーシップの変更以前……引用者)支部の方針は闘争至上主義と」して批判したことや、また戦前に転向した後に反共思想の宣伝者となったS. Hが、職制教育の担当者となり「K委員長はじめ、各執行委員の思想区別」等おこなうといったことが、みられるようになったことによく示されている(『しんすい速報』第1245号, 1965年8月7日)。

いうまでもなく職場慣行は職場の労働生活全般に関わるものであるだけに多様な形態を示し、日常の作業において労働者の利害を守る機能の程度も種々である。こうしたなかでこの時期に是正すべき職場慣行として焦点をあてられたのは、作業時間がルーズになっているという問題であった。つまり、作業開始・終了の時間が、就業規則に定められたそれよりもルーズになっているという遅がかり・早仕舞いという作業実態が、N船において顕著な形で見られたのである²²⁾。この遅がかり・早仕舞いを特徴とする作業実態の問題の所在は、同所における作業実態が同社の他事業所と比較しても、また同業他社と比較しても作業の開始という点において、さらに作業の終了という点においてもルーズであったということにつきていた。その一端を示せば、作業終了時刻の20分以前に作業を終えた者が、船殻部門の船台作業で24%、内業作業で22%、艀装部門においては船台作業58%、艀装船作業38%、内業作業24%に達していたというごとくである²³⁾。こうした作業実態は、第2次輸出船ブームが低船価ゆえに「利益なき繁忙」と呼ばれ、コスト削減を要請する激しい競争の渦中に投げ込まれていた経営にとっては、効率的な生産の障害以外の何ものでもないとみなされがちであったことはいうまでもない。しかし、この問題がN船で生産性向上政策の推進に際して避けることのできないものとされるようになった理由は、次にある。

すなわち、すでにのべたごとく相生との競争の敗北理由として両事業所の生産性格差があげられ、N船における非効率な生産体制の一因として遅がかり・早仕舞いという作業実態がとりあげられたことにある。ここから始終業管理の強化として、あるいは時間励行の促進という形でこの問題の改善が図

22) もちろん労働時間管理の問題は始終業管理問題につきるものではない。同時に就業時間中の離席が抑制されようとしていた。就業時間中の離席問題については、職場の組合活動と関連させて職場規律強化の一環として「低操業対策」以来取り上げられるようになっていたが、この点については前掲拙稿「産業再編と経営政策(2)」を参照されたい。なお、この問題については次節であらためてふれる。

23) 拙稿「企業間競争と〈職場社会〉(3)」(『大原社会問題研究所雑誌』第357号、1988年8月)52頁。

られるようになった。だが、この問題の根底には次のようなN船固有の事情があったことも軽視できない²⁴⁾。それは①第2次輸出船ブームが、大型船化の傾向をとめない、わが国有数の船台規模を誇っていたN船においても船台能力が限界に達してきたことから、30万トンドックをはじめとする大型建造設備を65年5月の完成を目指して63年8月より着工したこと。しかし②大幅な作業合理化を可能にするとされ、大型ドックの建造をその象徴とする新設備建設=㊦問題も、その内容に立入ってみれば合理化の大半は、新ドック建設によるものではなく、内業工場における全面的なコンベアの導入を挺子とする流れ作業方式に負うものであった。したがって、③㊦設備の建設は、労働集約的作業という性格を払拭しえないとしても、建造作業をできるかぎり流れ作業方式の作業形態にまで近づけることで、その作業合理化をはかろうとするところにその本来の目的があった。それゆえ、④新設備の下で所期の生産効率が達成しえるかどうかは、作業管理が厳密におこなわれうるかどうかにかかっていた。このようにN船では㊦設備建設を挺子とする生産合理化計画が立てられていたのであった。したがって、こうした計画内容からすれば、先の遅がかり・早仕舞いとして問題にされた作業実態は、それが放置された場合、計画の土台を危うくするものであったために作業管理の厳格化が、始終業管理の強化、あるいは時間励行の促進を内容とする労働時間管理強化策をとめないながら、より一層追求されるようにならざるをえなかったのである。事実、合併以後、始終業管理強化の試みは、従来の職制のリーダーシップに依存するという段階から、組長に時間励行策としていかなる行動をとるべきかを教えるだけでなく、職場慣行が就業規則に照され、裁断されるというところまで進んだのであった。こうした事態については次の事実がそれをよく物語っている。

①船殻部門と比較すれば合理化が遅れていた艀装部門は、㊦設備の建設を契機として先行艀装を大幅にとりいれることによって、その推進を意図して

24) 以下の点については、前掲拙稿「生産合理化と職場規律 (2)」による。

いたが、船殻部門と比較すれば機械化が困難で、それだけ人力に頼る側面が少なくなく、またもっとも遅がかり・早仕舞いの傾向が強かったがゆえに、それだけ時間励行策の実行が望まれていた。その艤装部門で⑧設備の完成を目前にして、各組長に対して時間励行策として次のごとき具体策が指示された。すなわち、各組長に対し「時間励行に立上がり、職場規律を確保し、生産性をあげる事が従業員の幸福につながるものである事を認識し、愛情と勇気と根気をもつて事に処して頂きたいと」したうえで、具体的には①朝のかけりには全員一緒に現場に向かう、②昼食前には一緒に退船する、③退場前には所定の作業止め時刻5分前に組長または伍長の指示で作業をやめ、清掃後下船する、というごとく作業の開始、終了を作業集団や個々の労働者の判断ではなく、職制の指示により統一的に実施することを求めていた²⁵⁾。

②造機部門でも時間励行策が積極的に追求されだした。例えば、機械事業部第一工作部第二機械工場²⁶⁾では65年8月11日に、①作業開始は8時からの3分間教育終了後直ちにはじめる、②作業終了は5分前、清掃はその後おこなう、③洗面は作業終了のサイレンがなってから、また④離席は申出る、という通達がだされ²⁷⁾、その実施が図られたが、これは職場慣行を全く無視するだけでなく、就業規則の改悪につながるものであった。というのは、この通達に委員をはじめとする組合役員が抗議したことに対して同機械工場長は、職場で3分間教育終了後に作業に移ることについて、「そういう準備ができるだけの余裕をもって入場するのは当然だ」²⁸⁾と答えていたが、従来N船だけでなく他のM造船系の事業所では就業規則にいう作業開始時刻は、入門の

25) (艤装工作部造機艤装工場) 工場長『時間励行に就いて』(発行日の記載なし、ただし内容と後述の資料=ビラから判断して65年4月と思われる。)なお、発行者名は工場長とのみされているがM. H名のビラ『テツヤ拡大を粉碎しよう』(1965年4月29日)では造機艤装工場で出されたとされている。

26) 第二機械工場は主として船用タービンを製作する工場であり、65年8月には職工員あわせて596名が在籍していた。

27) 『しんすい』第496号、1965年8月21日。

28) 同上。

時間であって、作業にかかれる態勢を意味するものではないと解釈されてきたからである。

以上に示した時間励行をめぐる事例から、合併後N船において見られるようになった労働時間の管理強化に対する経営の取り組み姿勢が明瞭となる。すなわち、合併前に職場規律確立の一環としておこなわれた時間励行策は、組長の自発心に訴えるという性格が多分に否定しえなかったが、それに対して合併後のそれは職制機能の強化を背景として、工場長レベルから時間励行をめぐる具体的指示が出され、組長にその遵守を求めたことに、その特徴があった。要するに、始終業管理＝時間励行策の推進に際して、その基準を明示するに至ったのである。これに加えて、こうした性格を持つ時間励行策は、職場慣行の存在についてそれを就業規則の遵守という観点から否定するだけでなく、第二機械工場の例にみられたごとく、その実質的改悪さえも厭わないという態度が見られることになった。

しかし、第二機械工場における問題は、この点にとどまりえるものではなく、分会に深刻な問題を投げかけるものでもあった。上にみたように同工場における時間励行問題は、①作業開始ならびに作業終了時刻について、②離席というごとく労働時間全般にわたるものであったが、そのなかで労使関係上極めて重要であったのは、作業開始時刻問題もさることながら、作業終了時刻を定刻の5分前とするという点であった。なぜなら、この作業終了5分前問題が同工場での労働時間の管理強化を意味するだけではなく、作業終了に関するN船労使の理解・立場の相違を浮彫りにするとともに、それが全所的に拡大する可能性を持つものであったからである。その理由として、この問題の背景に次のごとき歴史的経緯があったためである²⁹⁾。

61年4月に社船の5分繰り上げ発船問題について団体交渉が開かれた。社船とはN市内とN船とを結んでいる連絡便（船）のことであるが、退社時の

29) 以下の点は、特に断らない限りN船分会書記局『時間励行に関する場所団交資料』1965年8月24日、「しんすい」第497号、1965年8月30日による。

社船発船時刻を従来の16時25分（または18時25分）から5分繰り上げよという要求が、分会の「総ざらい要求」の一環として提出され、長年労使の懸案事項となっていた。この問題をめぐって先の団体交渉が開かれたのであるが、交渉に臨むにあたって経営は作業終了後一刻も早く帰宅したいという組合員の強い要求に対して、それを拒む論理を持ちえなかった。しかし、組合要求をそのまま認めるならば、それにともない早仕舞いの傾向がより強くなる可能性も否定できなかった。当時の職場の状況からすれば、5分繰り上げられた発船時刻を基準として、作業終了を求める要求が職場で出され、それを拒むだけの力が末端職制層になかったことはこれまで述べてきたことから明らかであろう。

したがって、経営は20分発船問題に関する妥協策として、屋内作業者については定刻5分前、屋外作業者については10分前を基準とする作業終了時刻を設定し、その遵守を分会に求めることで、社船発船の5分繰り上げを認めた。それゆえ、この作業終了基準時刻は、協約として明記されてはいないものの、経営にとっては20分発船の前提条件であり、発船問題が団体交渉で労使の了解に達した以上、作業終了基準時刻についても協約に準じて守られるべきものとして捉えられてきたのであった。もちろん、実際の作業終了状態は早仕舞い問題としてのべたとおりであり、それは分会が経営の作業終了基準時刻設定についての提案を、より正確には職場の労働者達はその提案を受入れなかったことを意味している。したがって、61年に交渉で解決した20分発船問題は、その前提としてあった作業終了基準時刻について労使それぞれの理解に曖昧な点をのこしたままおこなわれたものであったのである。そして第二機械工場の作業終了問題で、経営が定刻の5分前とする論拠を20分発船問題における作業終了基準時刻の設定に求めたため、同工場の時間励行問題は、前述のごとく一工場レベルの問題にとどまらず、全所的問題へと拡大する可能性を持つものとなった。

この問題をめぐる労使の見解は次のようなものであった。まず経営にとっ

ては、先の発船条件を「組合も了承して」いる以上、定刻5分前作業終了問題は「労資協議の対象」にはならず、「乱れているものを直すだけ」³⁰⁾となる。要するに、分会が20分発船の前提を一方向的に破り、その成果だけを楽しんだというところにその主張があったのである。それに対して、分会は発船問題の交渉の席上経営が作業終了基準時刻の設定は、20分発船の「条件ではなく、「会社の期待である」とのべていたことを引用し、それは協力の要請であって、協定されていないものであるという立場をとった³¹⁾。この観点に立つ限り、経営が設定した作業終了時刻は、分会にとって規範的効力をもつものではなく、重要なのは職場で続けられている慣行となる。このように、第二機械工場における作業終了時刻問題は、労使双方の主張の根拠がそれぞれ協議・了承事項と慣行維持という点におかれ、対立するものとなったのである。

しかし、ここで留意すべきは、労使のいずれの主張が発船問題の交渉経過からして正しいものであるかということではなく、作業終了が組長の監視下に経営主張どおりおこなわれるならば、それは定刻5分前の作業終了基準時刻が正当性を持つことにつながるという点である。いうまでもなくそのことによって、たとえ一部の職場で早仕舞いの傾向が職場慣行として維持されたとしても、定刻5分前作業終了は20分発船問題で労使双方が確認ずみの事柄として論理的には位置づけられるからである。したがって、この状態において作業終了時刻に関する職場慣行は、20分発船の前提として解消されるべきものであるから、慣行を守るという分会の立場を正当づける論拠はなくならざるをえない。これからも明らかのように、第二機械工場でみられた作業終了時刻問題は、たんにそれが慣行を破棄するにとどまらず、分会の依拠する慣行のあり方自体が論拠として正当であるかどうかを問うものであったのである³²⁾。

30) 「しんすい」第497号。

31) 同上。

以上においてみたように職制機能の強化は、時間励行策をとおして労働時間に関する職場慣行の制限・是正を強力に推し進めるという経営姿勢に結びついただけではなく、分会がこの問題に関する労働者の利害を守る論拠としてきた職場慣行がそれたりえず、論拠としての正当性を危うくされることにもつながってきたのである。換言すれば、経営は労働時間の管理強化、その正当性を論拠として推し進めることができる地点に達し、逆に分会の立場はそれとは対照的に弱まらざるをえなかったのである³³⁾。

Ⅲ 組合規制と組合活動の抑制

職制機能の強化、またそれにもとづいて職場慣行の制限・是正をおこなおうとする経営の動きは、職場慣行をN船で定着させる要因でもあった職場の組合活動や組合規制、さらにそれを側面から支える手段ともなっていた職場の交渉制度に手を加えようとする一連の組合活動抑制政策にも結びついてい

-
- 32) 労使の利害が決定的に対立したとき、その問題の推移を方向づけるのは、企業をとりまく経済的状況、その企業の経営業績であることはいうまでもない。しかしこれに加えてその問題の解決に際して、労使双方がそれぞれ自らの立場についてその正当性を主張できるかどうかということが、その問題の解決を方向づける一因ともなり、その後の労使関係のあり方にも軽視できない役割を果すという点については留意しておく必要がある。これまでの労使関係研究においてこの問題についてあまり注意が払われてきたとはいえないが、戦後の労使関係の展開を考察しようとするならば、この点について注目する必要がある。
- 33) 元々、労働時間に関する職場慣行が労働者の既得権を守るのにその論拠たりえるかどうかはむずかしい問題であるが、第二機械工場問題に臨む分会の立場が次のようなものであったということについては、留意しておく必要がある。すなわち、交渉の席上「会社は『実働8時間という協約のとりきめからいつて手洗いは時間外。実働の中には仕事のあとかたづけまでしか入らない。』と主張しているが、その点に関して分会は まず作業やめ時間については組合と協議の上実施するとの約束をさせることに当面の力点をおいており、労働時間の内容論争は後日にゆずっている」(N船分会書記局『No. 7 週間報告 65. 8. 20~30』)と。しかし、作業終了時刻を協議・決定するといっても、その交渉の際に分会の論拠あるいはその正当性を保証するものは職場慣行の存在であるか、あるいは「労働時間の内容」たらざるをえないものであることはいうまでもない。それゆえ、後者については本文でふれた点が問題となっていた以上、交渉に臨む分会の立場は経営と較べて弱くならざるをえないものであったことは明らかである。

くこととなった。ここでは、このような動きのうち、主として残業をめぐる組合規制とその是正を試みる動きをまず取り上げ、次いでその問題の根底にあった職場の組合活動のあり方という問題について検討しよう。

N船において残業問題³⁴⁾が、生産性向上の障害物として取り上げられざるをえなかった理由は、次にあった。同所の所定労働時間は一日7時間であったが、水曜日を一般定時、つまり残業なしとした他は、所定労働時間+一般残業(2時間)の計9時間が、一般的な形であり、生産計画などの作成に際しても、それが労働時間の基準とされていた。もっともこのように2時間残業が労働時間のなかに定常的に組み込まれていたのは、N船の労働者だけにみられたことではなく、造船各社においてみられたことである。ところでこのような2時間残業を含む労働時間の形態が常態化するならば、個々の労働者にとって残業収入がその生計費のなかで固定的位置をしめ、欠くことのできないものへと転化することはいうまでもない。N船ばかりでなく造船各社の労働者にとって、2時間残業は〈生活保障的〉なものとして理解され、生産の変動にかかわらず一般残業の線までは最低限保障されるべきものと受け止められる傾向が強くなったとしても不思議はない。一般残業は、〈生活保障〉のため企業が責任を持たなければならないというように、労働時間のあり方からすれば、およそ転倒した考え方が造船労働者に当然のこととして受け止められるようになるのである。

こうしたなかでもN船において特徴的だったことは、この受け止め方を現実のものとする残業方式が、組合規制が加わることによって、形成されていたことである。つまり同所では、課工場委員会で生産時間の計画、それともなう必要労働時間が説明された上で、残業時間の枠が協議・決定されるだけでなく、その具体的割り振りについては組合員全体が一般残業の線までは保障されるように分会の規制が加えられる傾向が強かった。したがって、枠

34) N船の残業問題の一端については、拙稿「企業間競争と〈職場社会〉」(3)を参照されたい。

内だからといって職制がその範囲内で作業の必要に応じて自由に残業をおこなえるというものではなかった。換言すれば、生産は一般残業を前提として、それにもとづいて計画され、かつおこなわなければならなかったのである。このように一般残業と呼ばれた2時間残業が恒常化するならば、それは形態的には職場の労働者の一括残業という形をとってあらわれることになる。このように一般残業の労働時間への定常的組み込みがなされ、その運営が課工場委員会、さらにはあいによれば係レベルの交渉によって制約されるというところにN船の残業問題の第1の特徴があった。

しかも、残業は原則として日々協定になっており、通常は週間日々協定、つまり前週に翌週の残業を一括して協定するという形で運営がなされていた。それだけではなく、闘争時には往々にして残業協定は、協定どおり日々協定に戻され、残業交渉だけでかなりの時間を費やさなければならなくなり、その交渉に臨まなければならない職制にとってもその負担は軽くなかった。協定方式によって労使間に利害対立が生じた際には、残業の実施が不安定になる要因を抱えていたのである。こうしたことからすれば、生産の遂行に責任を持つ職制が、作業を予定どおり進捗しようとするならば、作業の必要に応じた残業を実施するために、職場の組合役員との交渉で時間を割き、それを強行しようとして残業拒否にあうよりは、一般残業の保障をおこなった上で、必要とされる作業消化のための残業割当てについて分会の了承をとりつけた方が作業遂行上合理的であるという事態を生じ、それがいつしか同所の各職場に広がっていき、上のごとき残業方式の定着と労働者の理解を生むにいたったとしてもおかしくはない。つまり、第1の特徴を可能にしたのが残業の日々協定であった。協定の性格から分会に有利な形で残業がおこなわれやすいという点にN船の残業をめぐる第2の特徴があった。

以上の2点に加え、過度の残業を防ぐため70時間規制がおこなわれていた。70時間規制は、それを越える残業時間を一律的に拒否するというものではなく、これを越える場合は、作業内容の適否、対象労働者、その労働者の健康

を守るために翌月の残業時間数の調整等を、事前に労使交渉によって協議するという内容のものであった。従来のN船における労使関係からすれば、この点については事前交渉が守られるとともに、大型機械類の現地据え付けといった時間的に制約され、かつ集中的におこなわなければならない作業を別とすれば、時間数そのものの規制もかなりの程度まで守られていたということはいうまでもない。もっとも70時間規制は、全造船方針にもとづくものであり、全造船系他労組においても実施されていたものであるから、N船独自の残業問題の特徴としえるものではない。しかし、残業の上限が70時間規制によって、下限が一般残業の実施によって規制されていたという点については、同所の労働時間問題を考える上で留意しておいてよい。それは、残業をはじめとして時間外労働時間が組合規制の対象とされており、そのことは作業の必要に応じて要員と労働時間の弾力的な運用を目指す経営にとっては、桎梏以外の何ものでもなかったからである。

N船における残業問題の特徴づける点は以上のごとくであった。しかし、上記のように2時間残業が基本的に生産計画の前提とされており、また実際にそれが実施されているという状態において、残業が労働者の生活を保障する形でおこなわれていたということを過度に評価することは、その実態を見誤ることになりかねない。したがって一般残業の実施とそれを労働者に平等に享受させるという組合規制の力についても、それが分会の力によってのみおこなわれたという評価を下すことは危険である。なぜなら、受注産業でありかつ好不況が激しい産業の特質を前提とすれば、前述のごとき労働時間のあり方は、過剰労働力の雇用を防ぎ、労務コストの削減を図る手段でもあったからである。したがって、2時間残業の労働時間への恒常的組込は、経営の立場からすれば、経済合理的なものであるということになる。このように2時間残業は、労働者にとっては〈生活保障〉として、他方経営にとっては経済合理的なものとしてそれぞれ捉えられ、かつそのようなものとしておこなわれるべきものであった。しかし、経済合理的観点から生産計画に2時

間残業があらかじめ組み込まれ実施されるのと、組合規制が加わることで職場の一括残業という形態をとらないながらそれがおこなわれるのでは、両者の性格が本質的に異なることは強調するまでもない。表面的には似たものであっても、それぞれが労使間に対立・緊張をもたらす要因は特に不況期に顕著な形であられる。いうまでもなく、〈生活保障的〉残業は、生産活動とは直接の関連を持たないことになるから、経済環境が厳しくなるにしたがってコスト高の要因としてその是正の試みがおこなわれるようにならざるをえないからである。

それはまず「低操業対策」下において低操業＝作業時間の減少とコスト削減を理由とする残業時間数削減の試みに最も顕著にあらわれた。この時期の残業時間数の推移についてみれば次のごとくとなる。すなわちN船（工員のみ）の月間残業時間は59年44.2時間、60年47.6時間、61年49.3時間と一般残業がおこなわれている状況にあったが、「低操業対策」の採用にみられたとおり62年から残業時間は急減した。62年平均では41.4時間であったが、月別にみれば10月36時間、11月33.2時間、12月29.9時間、さらに翌63年4月頃まで30時間前後の残業が続き、一般残業の線に戻るのには8月になってからという有様であり、63年平均でも38.1時間というごとくその減少は顕著であった。この点からする限り、N船の残業問題を特徴づけた〈生活保障的〉残業の基盤は案外にもろかったということになる。しかし、手持ち工事量の減少とともに操業度が低下しているという状態の下では、いかに2時間残業が恒常的にそれまでおこなわれていたとしても、それを維持することは困難であるという自明の点を前提とすれば、問題は残業時間の削減そのものではなく、それがどのような形態と労使交渉のプロセスを経ておこなわれたかであり、また既存の残業方式の形態を変えるものであったのかどうかにある。

この点については別の機会³⁵⁾に指摘したとおり、この時期経営がおかれた

35) 「低操業対策」下の残業削減問題については、前掲拙稿「産業再編と経営政策(2)」を参照されたい。

経営状況の厳しさからN船における残業時間の削減は生産時間の減少以上におこなわれた。それとともにこの時期以降、残業時間の削減が事務および研究部門で、また現業部門では間接部門を中心として追求されてきたことは事実である。この点からすれば、残業時間の削減は生産に直接関係しない部門を中心として、それなりに成功し、それは〈生活保障的〉残業の性格が後退させられていったことを示すものであった。とはいえ、N船の残業問題を特徴づけていた①課工場委員会で残業の枠を決定するだけでなく、その運営についても協議、決定し、職制の一方的指示を規制するという残業の形態は、多くの職場で依然としておこなわれており、②残業が週間日々協定として協議・決定されているという事態についても、変化がなかったのである。したがって、残業時間の急激な削減は、あくまでも「低操業」という非常事態を名目として特定部門において成功したものにすぎず、N船に特徴的であった残業交渉方式によって規定された残業の性格変化までに及ぶものではなかったのである。しかし、合併後、経営にとって未解決のまま残されていた点についても、その是正が本格的に試みられるようになった。分会機関紙はこの点に関して、64年春闘後に残業協定に関して次のごとき動きが職場で濃厚となってきたことを伝えている³⁶⁾。すなわち、

- ①これまでの協定のやり方は誤りであった。会社は反省し、あるべき姿にかえる。
- ②生産説明（残業の必要時間）は、工場委員会のみでおこなう。係では説明せず、工長、組長を通じて徹底させる、
- ③したがって係経協では、週間の仕事量やこんごのみとおし等は説明せず、ただ総枠のみ認めよ。枠も一括である。
- ④枠内の運営は、工長、組長が指示し、組合には関与させない。

こうして①残業については係、職場では交渉に応じないといったごとく従来の交渉方式の否定、②残業は〈生活保障〉としてではなく、仕事の必要に

36) 『しんすい』第440号, 1964年6月13日。

応じて、必要な人員だけに限っておこなう性格のものへと、その変更が企てられたのであった。このように残業についてはその枠を労使交渉によって、しかも従来とは異なり職場から上向したレベルで協議・決定すればよく、枠内における運営は、したがって職場の作業の進捗状況から日常的に発生する残業をどれほどの人数でおこない、誰に割当ててるのかといった残業の運営について、分会は関与すべきでなく、工長、組長をとおして配下労働者に伝えれば十分であるという姿勢が露骨に表明されるようになったのである。まさにそれは、組合規制に支えられ〈生活保障〉原理にもとづいておこなわれてきた残業を、生産管理とコスト計算の枠内にくみこもうとした試みであったとってよい。

そしてこうした①残業のあり方、②交渉方式の変更を意図する具体的な試みが職場で次々と出されるようになった。その一端については第1表に示したとおりである。そこではまず①残業の協定方式については、「総枠協定」への動きやまた「週間日々協定」の「月協定」への変更の試みに³⁷⁾、②残業をめぐる職制の対応では、経営の主張に従うか、さもなければ「無協定」という一方的な姿勢に、また「残業は会社の責任でやらせるのだと云う態度」に、さらに組合役員との話合いの軽視に、あるいは③突発的残業の際の事後承認に、また「全員2Hの日に……定時退場者が出て来る」というごとく、それまでN船分会が残業問題に関しておこなってきた交渉ならびに慣行の無視といった態度が強くなってきたのである。

以上に加え、70時間規制に関してもそれを破る動きが、第2次輸出船ブームによって繁忙を迎えていた造船部門において見られるようになった。とりわけこのことが顕著にあらわれたのは、64年年末から翌年1月にかけて生じた艀装部門における納期確保を理由とする協定無視問題であった。この協定無視問題が70時間規制をおこなっている分会にとって深刻とならざるをえな

37) 残業協定方式の抜本的な変更はN船分会の組合分裂の渦中に正式に提案されている(『闘争ニュース』第23号、1966年1月24日)。

第1表 組合活動の抑制

	経営の動き
残業問題	<ul style="list-style-type: none"> ①総枠協定で来ている ②特殊な残業について枠協定になった ③月協定にしたいと云ってきたが拒否した ④週間協定のうちどれか一日意見が合わないと無協定と云う態度をほのめかしてくる ⑤残業協定には工場長又は工場長付しか出て来なくなった ⑥協定に関して従来より職制の高姿勢—残業は会社の責任でやらせるのだと云う態度—を感じる ⑦協定が難行すると職制は「残業管理は職制の責任である。職制を信頼せよ」と云い、職場から委員を孤立させるために直接組合員にパンフを配ったことがある。具体的に話合おうという姿勢がない ⑧委員に知らせず係長と組長が話合って残業している面もある。現場に先にいって、その後に委員に云って来る ⑨突発工事の場合事後承認申請が多くなった ⑩職制は当直は残業協定外の問題であるとして委員に相談しない態度であり、地区長の指導で一応協定書は書かないが協定の対象にすることにしたが余り実施されていない ⑪全員2Hの日に仕事量から定時退場者が出て来ている
組合活動一般	<ul style="list-style-type: none"> ①職場離脱について非常に窮屈になった ②職場活動家が席を離れる時職制が非公式に認めた時間以上かかった場合、その時間をチェックしているようだ ③職場の組合員に時間中に地区に行くなと云っている ④時間中の職場委員会は時間を縮小しろと云って来ている。特に拡闘にはやかましく、詰所に行って離席を出したかと聞かれたことがある ⑤職場の問題で時間中に交渉に行ったところ離席屈を出したかと圧力をかけられた ⑥時間中の機関紙配付、職場委員会の報告をやかましく云う ⑦職場大会、職場委員会、職場内の掲示板の使用について許可を受けろと云って来ているが、職場で従来どおりやっている ⑧職場大会が時間に食い込んだ場合1回15分ではなく重ねて15分以上になればノーペイ、15分を1分でも越えればノーペイ ⑨工場委員会の性格を会社の諮問機関であると軽視しているところがある ⑩工場内の加勢について従来委員に相談していたものが今はない ⑪奨励金の査定に対する職場意見を排除する提案があったが、組合は反対した。又、組毎の査定の表示を廃止する提案があり、反対したが一部実施している

出所：(N船)分会組織部『職場点検職懇集約』（発行日の記載はないが、1964年9月14日の拡闘に提出されたものである）より作成。

第2表 70時間超過残業者（艦装部門）

工場	70H以上	100H以上	計	備考
船 艦	21人	1人	22人	一部協定なし
機 艦	15	0	15	〃
武 艦	6	0	6	
電 艦	18	0	18	事後承認
管	74	12	86	一部協定なし
修 繕	0	1	1	管工場への加勢者
船 渠	7	0	7	
検 査	1	0	1	
管 理	6	5	11	事後承認
計	148	19	167	

註1 入手した資料には船艦70H以上残業者21人に線を引き18名へ、同じく機艦15名を18名へと修正してあった。これが正式の修正かどうかについては資料的に確認しえなかったため、ここでは元の数値をそのまま掲載した。

2 原表は調査時期を明記していないが、1964年12月から65年1月にかけてと思われる。
出所：『しんすい』第469号，1965年1月20日。

かったのは、次の理由による³⁸⁾。まず第1に、年末年始という組合機能が停止している時期を見計って事前交渉をおこなわないまま対象労働者を呼び出し、作業をさせていたこと。第2に、その労働時間数が極めて長時間にわたるものであったこと。第3に、造機艦装工場においてみられたことであるが、協定違反の発覚を防ぐために自主出勤という名目で「入退場とも打刻せず」、しかも「12月29日から31日にかけての無協定者九名、そのうち五名が」がそれに該当するというありさまであった³⁹⁾。第4に、こうした協定違反を知った分会が艦装部門の組合員の残業時間を調査したところ第2表に示したごとく、70時間を越えて残業をおこなっている者が協定違反を含めて多数にのぼっていたこと。第5に、こうした事態を引き越こした責任について当事者は反省していなかったこと。こうした点にあった。これに見られるようにこの問題は70時間残業規制以前の法律違反を含みながら、この規制によって分会

38) 以下の点は『しんすい』第469号，1965年1月20日による。

39) 同上。

が目標とした労働者の健康保持政策が、納期確保という理由から簡単に破られるだけでなく、分会の知らない間に協定違反が広範に存在するという事態が現場で進行していたのである。

以上からすれば、この協定無視問題は分会にとって次のごときものとして捉えられざるをえないものであった⁴⁰⁾。すなわち、①協定実施以来の大規模かつ悪質なもので、慣行無視もはなはだしく、②労基法はもちろん、双務協定の履行に関する誠意と義務観念が不足し、③協定ならびに慣行にいう事前協議を否認しただけではなく、さらに④その後の問題処理をめぐって誠意が不足しているというものであった。「現在、数多い労資間の問題の中で、完全とはいえないまでも、対等に協議がおこなわれているのが残業協定で」あり、「このルールが無視され、破棄されるということは」⁴¹⁾、すでにみた経営の動きとあわせて、分会が獲得してきた残業問題についての組合規制を根底から覆えそうとする試みであったといつてよい。もちろんこのような残業問題に対する経営姿勢は、分会の反発を呼ばずにはおかないが、活動力の弱い職場から次第にN船の残業問題の特徴づけていた諸点の変更が現実化されていくようになったことについてあらためて指摘するまでもない。

しかし、経営の組合活動を抑制しようとする動きは、残業問題だけではなく、その他の組合活動、とりわけ職場の組合活動に対しても向けられ始めた。分会の職場活動は、前述のごとく委員、職場委員を中心にしておこなわれていた。その特徴は、職場に組合役員が厚く配置されていることを前提として⁴²⁾、①これら役員が慣行、既得権を名目にして就業時間中にも相当おこなわれていたこと、また②かれらと課長をはじめとする職制との間に協約上認められていない交渉が実態化し、そこで職場の諸問題が協議・決定されていたことにある。つまり、N船分会の職場活動を支えていたものは、

40) 以下の点は『しんすい』第471号、1965年1月22日による。

41) 同上。

42) 「造船労働者 (4)」77頁。

①厚い職場の役員層による就業時間中の組合活動の黙認あるいは既得権化と
②非公式交渉の実態化であり、それらが弱体な職制機能ともあいまって、前述のごとき職場の労働生活に関する種々の組合規制あるいは職場慣行に結びついていったのであり、これらの活動をとおして時間内組合活動の既得権化がさらに進むといった事態を想定することも困難ではない。したがって、このような職場における組合活動のあり方は、経営にとって時間内組合活動が職場での非公式交渉とともに時間内組合活動をさらに強化するという悪循環的な構造が存在するものとして捉えられざるをえない。それゆえ、職場の組合活動の制限の試みも主としてこの2点に焦点があわされることになった。

まず、時間内組合活動で問題にされた点は、労働協約に認められたそれと実態とが乖離していることであった。すなわち、協約上、就業時間中の組合活動は、①中経協、②場所経協、③団体交渉への出席ならびに④予め会社の了解を得たときに限定されていたにもかかわらず、実際には、この規程から大幅に逸脱するものとなっていた。もっとも協約と実態との差は多くの組合にみられたことであり、M支部あるいはN船分会にこうしたことがみられたからといって驚くにあたらない。とはいえ、N船分会における特徴は次にあった。第1に、委員あるいは職場委員が、就業時間中に①職場委員会の開催、②機関紙の配付、③その他の組合活動を慣行あるいは既得権の名目の下におこなっていたこと。第2に、これらの組合役員の活動に対して組長をはじめとする職制は、①黙認するか、あるいは②こうした活動の時間枠を非公式にみとめていたこと⁴³⁾。第3に、職場大会、あるいは残業問題等をめぐってお

43) この点に関して分裂前に鑄造工場の委員をされていたK. S氏は次のように述べている。職場委員の就業時間中の組合活動が職制の黙認の下におこなわれていたとした上で、「私も朝顔だけ職場に出して、残業の時だけは帰ったが、あとは定時まで地区事務所にいた。10年くらいは事実上専従であった。工場長も私に用があるときは地区事務所に電話をしてきたし、組長、工場長は認めていた。多くの者は0.5～1時間位は就業中に活動しており、私はちょっと例外だったろう」(1983年2月25日聞き取り)と。なお、他の工場でもこうした時間内活動は当然みられたことはいうまでもないが、さらにいわゆるやみ専従についても組合活動力が強い職場ではおこなわれていたのではないかと思われる。

こなわれていた職制に対する抗議は、しばしば就業時間にくいこむ形でおこなわれていたが、これも15分までなら既得権として認められていた⁴⁴⁾。それゆえ、こうした組合活動のあり方に対しては、前掲第1表に示したような形をとってその抑制を図る動きが見られるようになった。第1に、時間内組合活動の最大の問題はそれに対する職制の黙認にあったから、まず離席届の提出が求められるようになった。その結果、離席は「非常に窮屈にな」り、かつ「時間中に交渉に行つたところ離席届を出したかと圧力をかけられた」という事態がみられるようになった。第2に、時間内組合活動がどのようにおこなわれているのかという点について職制の監視が強まるだけでなく、その抑制が始められた。すなわち、①職場活動家の離席時間のチェックや、②職場委員会の開催時間の縮小、さらに③機関紙配付や職場委員会からの報告に対する圧力がかけられ、④掲示板使用に際してもその許可が求められるといったごとくである。第3に、それまで既得権として認められてきた職場大会、抗議活動の一環としての15分の時間内くいこみ問題についても、その既得権が著しく狭められるようになってきた。第4に、加勢、査定に関する組合規制もすでにふれたごとく弱められてきた。このようにN船分会の職場活動の特徴とされた諸点が、それぞれ制約され、協約の範囲内に時間内組合活動を押えようとする経営の姿勢が顕著になってきたのである。

次に、N船分会の規制力を発揮させる基盤ともなった職場交渉のあり方についても制約が加えられようとした。それは課工場委員会の運営見直しの試みに最も端的にあらわれることになった⁴⁵⁾。課工場委員会の運営をめぐる問題とは、以下のごときN船における交渉機構をめぐる問題から生じたものである。同所における交渉機構は協約上、事業所経営陣と分会執行委員会との

44) なお、この15分問題と時間内組合活動のあり方をめぐって生じた労使紛争として62年に死亡災害スト権問題と関連して生じた青婦協三役処分問題があるが、これがN船の労使関係にとってどのような意味をもっていたかについては拙稿「企業間競争と〈職場社会〉(3)」で立ち入って検討しておいた。

45) 以下の点については「組織防衛の職場斗争についての資料 その1」および(M造船)『議事抄録(労働協約)』1956年12月による。

間で開かれる事業所経協（場所経協）に限られていたのに対して、組合が56年の労働協約改定交渉の際に、職場の問題を適切に処理するためにその下部機関として課工場ごとに交渉機構を設置することを求めた。これに対して、経営は課工場単位に会社と組合との交渉の場を設けることは組織論的におかしいとして要求を拒否したが、最終的には従来「課工場長が業務運営を期する上に必要な事項について所属従業員に説明諮問」⁴⁶⁾するものとして設けられていた経協小委員会（課工場委員会）の運営を改善することでこの問題の解決がはかれることになった。したがってその性格は、本来課工場長の諮問委員会であったものが、場所経協の下部機関としての役割をもたされたために、交渉機関としての性格に変化し、さらに進んで場所経協から独立し、職場の諸問題を扱う交渉機関へと変化してきたのであった。そしてこうした本来交渉機関ではないものが、実質的にはN船の職場問題を解決する交渉機関となり、委員、職場委員らが就業時間中に交渉の任にあたることになった。しかも課工場委員会が交渉機構へと実質的に転化していく時期は、丁度第1次輸出船ブーム期にあたっていた。交渉上分会にとって有利な条件が備っていたため、そこでの交渉は分会にとって有利な結果となることが少なくなかったことはいうまでもない⁴⁷⁾。

このような課工場委員会をめぐる歴史的経緯とそれに起因する現状をふまえて、職制問題および職場慣行問題がそうであったように、この問題に対する是正策が低操業対策時より、とりわけ合併以降に積極的におこなわれるようになってきた。そこではいうまでもなく、課工場委員会の性格をふたたび

46) 『N船造船課工場委員会細則』第2条。

47) それはいうまでもなく昇給、昇格が組合の了承しうる形で提案されてきたことに、また残業も上述の形で協議・決定されていたことからもうかがえる。それだけではなく、造機部門第一工作部第一機械工場の工場委員会においては、「部長の任命をウンといわなければ任命できない。組合の全盛時には工長、組長、係長は組合の規制下で決められる」（N. Y氏聞き取り、1983年3月3日）という職制任命にあたって分会の同意権がかなり強固な形で存在していた。したがって、課工場委員会の機能は経営が想定したものからは、大きく逸脱する形で機能していたことになる。

元のそれに戻そうとする姿勢が顕著になってきたのである。すなわち、交渉機関から諮問機関へ、また委員あるいは職場委員に対して生産計画等について説明する機関へとその変化が追求され始めたのである。それは56年の協約改定交渉の際に経営が想定した課工場委員会の性格にまで現状を戻すというものであった。それとともにさらに工場によっては、工場委員会からさらにその下部機関として係経協という形でおこなわれていた職場交渉が実質的に制限され始めた。それは残業問題を取りあげた際にみたとおりである。こうして時間内組合活動の制限とともに、従来分会の組合規制が強力に発揮される原因ともなった課工場委員会の運営をはじめとする職場レベルの交渉を制限することで管理体制の強化が試みられるようになったのである。

む す び

以上において64年6月のM三重工合併を契機としてN船の労使関係、とりわけ職場における労使関係のあり方を変えようとする経営施策がどのような形をとってあらわれてきたのかを、概括的ではあったが、検討してきた。この点を踏まえ、その経営施策の特徴とそれが組合分裂を契機として急激な形で生じた労使関係の転換という点に与えた意味を最後に考えよう。それらは、以下のごとくまとめることができよう。

第1に、60年代中葉は周知のごとく開放経済体制への移行にあたって、基幹産業を中心として国際競争に耐えうる企業体質、生産性をいかに作り上げるかが、各産業・各企業において避けることのできない問題となっていた時期であった。ここから基幹産業を中心として合理化問題があらたな形であらわれることになり⁴⁸⁾、それとともに職場の労使関係のあり方が大きく変って

48) 本稿では紙幅の関係でふれなかったが、65年不況を背景としながら同年の夏に「14頁目の合理化」として知られている全面的な経営合理化案がM重工で提案され、それとともに職場では職場規律の確立・強化が、より一層追求されるという事態が生じた。この合理化案が目指したものは、あらたな経済体制下での企業基盤を確立することであり、それはほぼ同時期にみられた基幹産業部門での合理化と軌を一にするものであった。この合理化問題については、別稿で立ち入って検

いくこととなった。造船業は、今日おかれた状況とは対照的に⁴⁹⁾、当時鉄鋼産業とともにわが国の基幹産業でもあり、かつ2次にわたる輸出船ブームで典型的に示されたごとく輸出の比重が高く、それだけに国際競争力に対する圧力は強く⁵⁰⁾、しかも第2次輸出船ブームが第1次のそれとは違い、低船価、短納期といった特徴をもっただけに、効率的生産体制の形成は造船各社においてこの他重要な課題とならざるをえなかった。しかし、そうしたなかでもM造船(M重工)、とりわけN船における問題は、同業他社との企業間競争において立ちおくれたため、その回復をこうした状態のなかで同時的におこなわなければならなかったことであつた。これに加え、企業合併による事業所間の製造品目の調整=機種調整によってN船は、造船、とりわけ大型船建造を中心としておこなっていくことになったから、上の問題はより重要とならざるをえなかった。したがって、こうした企業の内外をとりまく環境によって、合理化さらには生産効率を妨げる労使関係のあり方については、全面的再編という経営政策が出されざるをえなかったのである。

したがって第2に、このような事情の下では、労使関係再編策として打ち出された職場規律の確立、組合活動の抑圧・制限を目的とする経営施策は、「低操業対策」あるいは「利益確保対策」下でのそれをより一層厳しくしたものにならざるをえなかった。同時に、その施策も個々別々に出されるものではなく、系統的なものにならざるをえなかった。職制機能の強化と末端職

討する。

49) 周知のごとく造船業は、石油ショックを契機として70年代後半より、二次にわたる深刻な不況をこうむってきた。さしあたり第一次造船不況とそれによって生じた人員整理問題については、日本造船振興財団編『造船不況の記録』(日本造船振興財団、1983年)、全日本造船機械労働組合編『未踏の挑戦』(労働旬報社、1981年)を、また第二次造船不況については、相田利夫「造船・重機産業」(北田芳治・相田利夫編『円高不況下の日本産業』大月書店、1987年)、上田修、松本三和夫、大槻俊夫「造船不況と労使関係」(文部省科学研究費研究成果報告書『産業構造の変動と労働者階級の再編成』1988年)を参照されたい。

50) 韓国をはじめとする造船新興諸国の台頭に対して、競争力向上の必要性がなくなっているわけではない。しかし、今日の造船不況問題は、円高による国際競争力の喪失にあり、当時とは問題の位相を異にすることはいうまでもない。

制を企業に統合しえる経済的基盤を職制教育と64年春闘で獲得した経営による、①時間励行としてあらわれた労働時間管理の強化を始めとする職場慣行の是正、②残業規制、一方的査定の排除等に典型的にあらわれた組合規制の排除、さらにそれらを支える基盤ともなっていた③時間内組合活動の抑制や④職場交渉の制限といった形であらわれた施策は、それらが個々別々に出されたわけではなく、相互に密接に絡み合いながら分会の運動基盤、またその最も基底にあった〈職場社会〉を掘り崩すことを目的としたものであった。職場の労働生活を守るものとして形成されてきた職場慣行や組合規制は相互に補足しあい、かつ有機的な関係にあった以上、それを是正、解体せんとする施策も系統的かつ体系的なものとならざるをえないことはいうまでもない。もっともこれだけの意味での経営政策ならば、それは経済環境が悪化した際にしばしば見受けられるものの一つでしかない。ここでの重要な意味は次にある。

というのは第3に、この時期にだされた労使関係再編策がたんなる職場慣行や組合活動の抑制を図るというだけのものではなく、分会の運動基盤を根底から揺がすものであったからである。それは次の2点に顕著にみられた。その1つは64年春闘における一律配分重点主義の否定、本給比の増大、査定の強化という賃金政策が貫徹することにより、分会の運動を特徴づけていた〈平等主義〉の経済的基盤が動揺させられただけでなく、それにともない労働者間の社会関係のあり方が根底から覆される可能性が生じたことである。労働者が、組合の理念では階級に属するものとして、実際には一定年齢階層の特定の職種に属する集団的存在から、相互に経済的利害が対立する可能性をもつ個々の存在へと転化させられたのである。それは例えていえば、階級から市民への転換であった。このように昇給問題を軸として労働者間にあらたな利害関係が生ずることになり、それとともに従来为社会関係に一定の変容が加えられざるをえない。

その2つは、第二機械工場における定刻5分前作業終了をめぐる労使紛争

問題に関連してふれたことであるが、職場慣行の存在をいかなる形で根拠づけるのかという問題であった。それはまた実際の作業やあるいは職場での組合活動に関して、就業規則あるいは労働協約に定められたそれと実態が相当に乖離しているという事態めぐって、それを労使双方がそれぞれの立場において論難あるいは擁護しようとする際に、いかなる論拠に基づくのかという問題につながるものであった。従来その運動基盤を職場慣行、あるいは既得権という形で保持し、またそれをとおして組合員の利益を図ってきた分会にとって深刻であったのは、すでにふれたとおり管理体制を強めた経営によって20分発船問題の際に持ち出されてきた作業終了基準時刻である5分前終了が一方的に強行されることで、それが根拠づけられることとなることであった。換言すれば、職場慣行の存在がそれを正当化するものではなくなったのである。同時にこの作業終了基準時刻問題はそれだけにとどまらず、労働時間全般にわたる時間励行問題に拡大していくことは余りにも明らかであり、それを押しとどめようとする対抗的論拠を見出すことは非常に困難とならざるをえない。それはまた既得権や慣行という実態が、就業規則や協約という規範によって逆に制約され始めたことを示すものであった。このように、職場規律を強化しようとする経営の施策は、分会がその運動基盤と、またその論拠としてきた慣行の存在をふたたび非公式の世界に押戻すものであったのである。

こうしたことからすれば、端緒的には「低操業対策」、 「利益確保対策」の導入とともに始まり、64年6月の三重工合併の前後から系統的におこなわれるようになった効率的生産体制を目指す職場の労使関係再編策は、たんに組合規制や職場慣行を制限、是正するだけでなく、分会の運動基盤にあった〈職場社会〉を成立せしめた労働者の社会関係を変え、さらに慣行、既得権を運動の論拠たりえなくさせることに一定程度成功したといえよう。職場では組長が、「勤怠取扱い要領」によって配下労働者の生活上の相談相手となってやりながらも出怠勤を督励し、労働時間に関しては始終業をはじめと

する時間励行策による基準を維持することで管理の強化をおこなうとともに、昇給査定権を取り戻すことで職場規律を強化する傾向が強くなった。それは末端職制を中心とするあらたな職場の再編成であった。

もちろん断るまでもなく、このことによって労働者が末端職制をとおして経営に完全に統合されてしまったということを直ちに意味するのではない。また分会がその運動基盤をやその論拠を完全に喪失したということを示しているのではない。しかし、過去において分会が形成してきたそれらの事柄が、職場の労使関係再編策によって根底から動揺しはじめていたことは明らかであり、それがなければN船分会の雪崩的ともいえる組合分裂はありえなかったに違いない。この点を考察するためには、さらに分会の運動基盤にいかなる動揺が経営政策によって投げかけられていたのかといった点を含めて、この時期N船分会が直面していた問題を取り上げ、検討しなければならない。これらについては稿を改めふれることにしたい。