

三菱重工における出向・転籍慣行

——第一次造船不況時の事例——

鈴木 博

1. はじめに

三菱重工の歴代の社長は、雇用慣行につき次のように述べたといわれる。すなわち、三菱重工は、「日本的経営の柱である終身雇用制を守ることが企業の発展、ひいては日本の発展に結びつくという三菱グループの創始者である岩崎彌太郎以来の伝統的な考えを踏襲している」（岩淵明男『三菱重工ものづくり百年の大計』オーエス出版，1993年，7ページ，以下『大計』と略），と。そして、われわれが考察の対象とする造船不況時においても、同社は指名解雇のような強制的解雇手段に訴えなかったばかりか、社長の相川賢太郎は「造船が悪いときでも、われわれは絶対に社員の首を切りませんでした。これからも同じです」と断言する（『大計』311ページ）。なぜならば、日本の製造業の生産性が高まったのは終身雇用制によるものであるというのが相川の持論であるからである（『大計』311ページ）。

はたして、相川社長が述べる終身雇用慣行は同社において貫かれたのであろうか。造船不況時、すなわち1970年代後半激しい受注量激減という市況において、多くの造船企業が生産設備の廃棄や雇用削減策を打ち出した。同社も、その例外ではなかった。造船不況時には造船生産設備の40%の縮減という政府の指針によって、業務縮小という苦しい経営施策をとらざるを得なかった同社は、巧みな休職派遣、出向・

転籍といった人事施策を通じて、造船部門から多くの従業員を原動機、プラント製造部門へ、そして三菱自工・自販及びその他の関連会社というグループ企業へ排出させていった。かかる人事施策に対する労働組合の対応は極めて温厚であり、「協調的労使関係」といった形容詞がずばりあてはまるといってよからう。かかる「協調的労使関係」は、三菱重工において、どのように形成されていったのであろうか。

本稿では、1955年から1965年にさかのぼり、「階級闘争主義的労働運動」を展開していた長崎造船所長船分会（同造船所労働組合が上部団体である全造船機械に属していた時期に「長船分会」と呼ばれていた）の様々な運動経緯を辿ることにより、一般従業員が左翼的労働運動を放棄し、やがて信義と友愛に基づく「協調的労使関係」を選択していく過程を追尾する。同社の労働運動史の過去を振り返ることによって、一般従業員が生産点における労働組合運動を放棄し、生産点における従業員の経営側による直接的管理を承認することが、本来の労働組合運動の勢力を減退させる素因であったことを確認するであろう。三菱造船においてかつて展開されていた生産点における労使対抗的な労使関係に、今般の組合運動低迷化の打破の秘密が隠されているように筆者には思われるのである。

かかる認識をもとに、本稿の課題を定義するならば、三菱重工における雇用保障に関する労使協議の考察を通じて、通説的にいわれる労働組合の「経営参加」が、一般従業員の権益を確保することに資するという側面にむしろ暗雲が

たちこめ、労働組合幹部が経営陣との間で「深い経営参加」をするがゆえに、かえって従業員の去就が自らの選択という手から離れて、それが恣意的に経営陣の決定に帰すことがあり得るということ进行分析することである。

2. 先行研究とその批判的考察

労使関係論上で、労使協議制の積極的意義付けを行ったのは氏原正治郎であったというのが通説である。通説によれば、労働組合もが積極的に「経営参加」に関与し、それを通じて、様々な経営課題が大きな紛争や摩擦を起こすことなく、労使間問題は平穏無事に処理され、労使双方の權益を十分に考慮した労使関係が展開されていくとされる。

たとえば、久本が「社員化」仮説により、相互信頼的労使関係の確立を積極的に主張したことも無視できない。久本は、小池の「ホワイトカラー化した組合モデル」という概念に示唆を受けて、自ら「社員化」という概念を生み出す。それは、労使間における双務的取引の一概念であると思われる。

久本の行論は次のようにすすむ。すなわち、工職格差の撤廃＝「社員化」の進展は、ただそれだけで単独に起こったわけではなかった。出向や配転に代表される異動のフレキシビリティの要請や要員管理の厳格化、そして労働者の高技能化も同時にすすんだのであった。そしてそれを取り結ぶものとして、相互信頼的労使関係の確立があった（久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』有斐閣、1998年、72ページ）。

他方で、久本が、現状依然として職場レベルでの労働組合運動が機能していると主張することには違和感を禁じえない。「そもそも、労働者が組合の存在を実感するのは日々の個別の不平不満に込められていくときである。そのテーマは、雇用であり、賃金であり、異動であり、さらに日々の仕事についてである。……苦情処理

はいわば職場の組合活動そのものであるといってもよい。……苦情処理機関の日常的な機能化が今後の重要な課題である。そして、それはわが国の労働組合は十分に対応可能である。……組合員にとって組合の存在感は職場の活動にある」（久本憲夫「重要化する苦情処理と労働組合」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構、2002年、166ページ、185ページ）。

苦情処理に関して「労働組合は十分に対応可能である」と、久本は主張する。はたしてそうであろうか。苦情処理が職場の組合活動そのものであるというのはその通りである。しかし、実態的に、その解決のために、労働組合が十分に対応可能であるという言説はあまりにも楽観的過ぎるように思われる。むしろ、われわれは、日常の労働組合運動が圧殺され、職場レベルでの組合活動が無機能化されている事実を考察するであろう。

他方で、森の批判的研究は示唆深い。森によれば、組合執行部は独自の役割をもつのであって、インフォーマルな手続きとフォーマルな手続きが巧妙に使い分けられ、労使協議機構が円滑に機能する、ということになる。このことは、組合執行部と一般労働者を同列に扱いがちであったこれまでの労使関係像に修正を迫るものとなろう（森建資「職場労使関係の構造」佐口和郎・橋本秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、2003年、239～272ページ）。

そして、森は、こう結論する。

「氏原に代表される1970年代以降の職場労使関係研究は、事業所内の組合組織の中身をホモジニアスな民主的組織として捉え、職場の利害を代表して組合が会社と交渉・協議を行うと捉える。だが八幡製鉄所の労使関係に見るように、戦後労使関係の展開のあり方と氏原に代表される通説との間には距離がある。むしろ組合本部と各職場を一応切り離して考えた上で、組合本部が職場を統制し、会社もそれに期待して組合と交渉・協議を重ねていくと考えたほうが

よいのではないか」(森, 前掲論文)。

森の事実発見によれば, インフォーマルな事前協議において実質的に, 正規の労使協議や団体交渉のあり方も決定づけるほどに, 重要な議題が事前に議論されているのであって, 従前の氏原仮説が見落としした点を見事に捉えていると考えることができる。われわれは, この森の事実発見に基づき, 労使の「深い経営参加」の負の側面を考察していくことになるであろう。

3. 三菱重工における労使協議制の実相と雇用保障

本節では, 三菱重工における第一次造船不況時の人事労務対策としての出向・転籍制度を考察することにする。ここで主に使用する資料は『菱労報』という三菱重工労働組合の定期刊行物であり, これは正規の労使協議である「中央経営協議会」(「中経協」)で労使が協議した事項に関し, かなり詳細にわたって報告しており, 同社の労使関係を分析する上で極めて有効な資料であると思われる。なお, 以下において同資料から引用もしくはそれに基づいて論述している場合は, 号数と日付のみを記すことにする。

造船不況の認識

三菱重工における造船不況の認識は, 1976年の時点で確認されはじめている。当時の守屋社長は, 「中経協」で以下のように発言している。「当社においても現状のままでは, 操業度低下から過剰雇用の問題が発生することは避けられない状況にあるが, 幸い関連会社など重工グループ全体としてみれば, 関連事業の拡大, 各企業の基盤強化など, なお当社のもてる人材を活用する機会はあると判断し, 今後積極的に人材を派遣, 活用することにより, 社員の雇用をはかることに最善の努力を傾注する所存である」(No. 647, 1976.7.6)。

さらに1977年6月に就任した金森社長もほ

ぼ同様に, 造船不況に関しかなり危機感を滲ませている。「今や当社経営は未曾有の危機に直面している。……船舶構造問題については, 現在『船舶改善特別対策』として当社の社運を賭して全社的に取り組んでいるが, この構造改善に伴い船舶部門を中心に大量の余剰人員の発生が避け難い見通しにある。既に現在でも造船事業所では急激な操業度低下による大規模なアイドルが発生しており, 工事融通, 社内外への人員再配置などをはじめとする対策のほか, 一部では¹⁾教育訓練¹⁾の実施を含め対処しているが, その規模は今後もますます拡大する傾向にある。私としては極力船舶以外の事業部門ならびに関連の各社に人員を吸収し, その有効活用を図る方針であるが, 大量の人員をほかで吸収するにしてもおのずから限界があることも明らかであり, 一方, 採算面の極端な悪化も考慮し今後は更に思い切った諸施策を講じ, 対処していかなければならないと考える」(三菱重工業『海に陸にそして宇宙へ 続三菱重工業社史』1990年, 149~150ページ, 以下『社史』と略)。

まず, この社長発言の中に同社における雇用保障の要点が簡潔に記されているものと思われる。つまり, 関連企業及びグループ企業への休職派遣, 出向・転籍を通じて, 雇用は必ず維持するという人事施策である。かかる人事施策を中核に置きながらも, 同社は, 高度経済成長時の過剰生産設備投資及び極めて積極的な採用行動が, とりわけ石油ショック後に裏目に出て,

1) この措置は, 雇用保険法に定める雇用安定事業のなかで, 「景気変動等雇用調整事業」の指定業種を有する事業所において「訓練調整給付金」及び「訓練調整費」の受給を前提として, 計画された組織的訓練制度のことであり, 操業不足が発生している部門において, 工事量・配置人員の諸対策を講じてもなおアイドルの発生が回避できない場合, 他の部門でアイドルを吸収し, 事業所全体で工事量に応じて適切な人員配置を達成させるために行われる一時的な配置転換のための訓練制度である。

大胆な雇用削減を計画するまでに追い詰められていった。

ここで、『社史』に基づきながら、同社の人員採用方針を簡便に考察しておこう。1970年代前半、事業規模の拡大に対応した大量採用の時代を迎えた。まず、新卒採用数でみると、1965年から1969年の5年間平均では年2028名であったのに対して、1970年から1974年の5年間では年3758名と増大した。新卒者採用のピークは1971年4月で、事務技術職大学卒551名、高校卒320名、女子1094名、技能訓練生2604名、計4569名であった。このような大量採用は1975年後半まで続いたが、第一次オイルショック後の低成長経済への移行、造船構造不況、産業構造の転換などから企業体質の強化が強く求められ、1975年後半以降は人員縮減と再配置を柱とした人員対策の時代となった。

休職派遣・転籍などの社外転出も1975年後半に強力に推進され、同社の事業とは無関係な会社への休職派遣も、人員縮減の観点から実施せざるを得なかった。この結果、休職派遣者は、1975年3月現在で約3000名であったものが1985年3月現在では約9100名と3倍増になった。また三菱自動車工業及び三菱自動車販売に対して、1975年代に約800名の転籍が行われた。

1975年後半は他の造船企業においても厳しい人員対策が実施されたが、三菱重工の特徴は、希望退職の募集や指名解雇のような「ドラスティックな施策」を講じなかったところにある（『社史』301～302ページ）。

確かに、同社においては、あからさまに「希望退職」や「指名解雇」といった人員削減施策はとられていない。グループ企業内であれ社外であれ、雇用が維持されていれば「完全雇用」が維持されているというのが労使の共通理解である。かつて全造船機械労働組合内の民主化集団二八会「刷新同士会」は、『三菱重工以外でも、社外配転でも、働ければ完全雇用のうち』と主

張したが（『三菱もうひとつの顔』出版委員会『三菱もうひとつの素顔』日本共産党三菱長崎造船所委員会、2009年、116ページ、以下『素顔』と略）、同社においては、休職派遣、出向・転籍慣行は、三重工合併後の常態的な雇用慣行であったとあって良からう。

雇用調整の実施と労組史はじまって以来の団体交渉

1976年4月1日現在で、7万7124名在籍している従業員を、社内外に再配置することによって雇用を維持しながら、7624名を縮減し、1978年4月には6万9500名にしようとする中期的な雇用施策を三菱重工は策定した。有力な転籍、社外配置先は、三菱自工であり、それによりおよそ1100名が縮減できると考えていた。そのほかに、関連企業や協力会社に休職派遣及び転籍を通じておよそ3700名の削減が可能であると経営陣は想定していた（No. 647, 1976.7.6）。ここで重要な点は、総人員縮減計画を実施するにあたり、『雇用の維持をはかる』という大前提をとることにした」（No. 648, 1976.7.7）と述べられていることである。

かかる提案に対して、労働組合は事前協議において納得のいく議論がなされ、さらに労働組合側の主張が受け入れられるのであれば、再配置によって労働条件が低下しない限り、休職派遣及び転籍を基本的に受諾するという意見を表明している（No. 652, 1976.7.30）。ここで重要な点は、同社の労使関係における事前労使協議制の位置づけである。2012年6月11日の三菱重工労働組合書記長に対する筆者の聞き取り調査によれば、同社において労使の実務者が頻繁に事前労使協議を繰り返し、正規の労使協議に先立っておおよその妥協点が模索されており、正規の労使協議において協議未決にいたらないように、調整がなされているということである。そして、労組資料を精査した限り、正規の労使協議で議論が紛糾して、ストライキ権を確立し

て所謂「団体交渉」に突入するということがみられないという極めて「協調的労使関係」が確立している事実はある種の驚きをもって受けとめられる。

もっとも、三重工合併後、労使協議が拗れて一度だけスト権を確立して所謂「団体交渉」を行った経緯がある。これは同社の労使関係上極めて異例な出来事である。簡便に事実関係を確認しておこう。「73春闘」において、労働組合は、諸般の経済状況から1万4000円の賃上げを要求した。交渉半ばで、会社は、1万2500円の回答を示した。これに対して、労組は、会社が組合要求の線にそって具体的な回答を示さない場合は、平和的交渉を打ち切り、交渉形態を変更し、団体交渉に切り替えるという労組はじまって以来の団体交渉段階へと移行していった。かくして、1万4000円を中心とした73年春闘は、「中経協」打ち切り、闘争体制の確立、団体交渉という激変する情勢の中で、中央交渉委員の粘りある状況の盛り上がりによる闘争体制の確立などを大きな背景として、春闘史上初めて満額獲得をもって終結した（三菱重工労働組合『三菱重工労組10年史』1977年、178～183ページ、以下『10年史』と略）。

かくして満場一致で確立したスト権であるが、相互信頼的労使関係を通じて争議にいたることを回避し、最終的に労組側の要求が100%満たされるという結果で団体交渉は収束することになった。これが、同社で、三重工合併後今日の労使関係になって以来初めて経験する「団体交渉」の顛末である。

手放しの休職派遣・出向・転籍の実施

三菱重工の人事施策、とりわけ休職派遣、出向・転籍慣行を考察する時、それらの対象となっている従業員の「意思」「意向」が軽視されているのではないかという疑問が生じる。まず、いえることは、従業員の休職派遣、転籍といった従業員にとっては極めて重大な労働環境の変化

を伴う異動に関し、労働組合は「発言力」を駆使して「関与」といった組合活動はいっさいみられないということである。誰が派遣・転籍になるのかは、経営が決める専管事項、つまり「人事権」なのである。

とりわけ、1955年代から1965年代にかけて豪腕を振るった左翼的長船分会が、1965年12月に組合分裂に直面し（詳しくは後述）、第二組合が労使関係の主導権を握るようになると、会社側の経営施策は、いとも簡単に「話し合いで」解決済みとなってしまふようになった。当時の三菱重工長崎造船所の従業員の一人は次のように語るのであった。「第二組合では最近会社から提案された下請、関連企業への出向、配転を『話し合いで』簡単に認めてしまっている」（長船繁『赤い腕章』青磁社、1992年、49ページ、以下『腕章』と略）。その結果、「強制配転。社外出向。若くない女たちを溶接の現場にだす。役付き第一組合員をひきおろす。差別。監視——こうして思うさまやり通す会社にむかってほとんど無力だった」（『腕章』、91ページ）。

造船不況のおり、三菱重工・長崎造船所から、全く業種の異なる名古屋航空製作所への配転の話が持ち上がった。三菱重工では、各部門の仕事量の山谷に合わせて、谷のところで最適人員を決め、余剰人員は他部門へ排出する人事施策をとっていた。第二組合は、「どこで働いても完全雇用」と会社の言いなりで、人員削減・労働強化は、「企業基盤の確立」のためであり、会社提案は全て「大綱了承」であった。

さらに1976年9月、配転・出向を「本人の意思尊重」から「本人の事情尊重」に変更した。意思尊重なら「本人が行きたくない」のであれば、断ることもできるが、事情尊重なら「貴君の事情は分かった」ところで「行くのか、行かないのか。それとも会社をやめるのか」と迫られてしまう。朝から対象者を別々に呼び出し、人目の触れないところで課長、係長、作業長などが、説得し本人が断りにくい雰囲気を作る。そ

の際、就業規則をちらつかせて、配転を断れば暗に「懲戒解雇」になるかのように脅しめいたことをいう。対象者本人を隔離して、「業務命令違反は解雇」という脅しをちらつかせて「行く」と言わせる。いわなければ会社に居づらくさせるといふ、ほぼ強制に近い出向命令の言いわたしである。かくして名航配転でも配転後40%もの従業員が退職を選択したのである(『素顔』236～238ページ)。他方で、配転の対象とならなかった従業員のなかからかかる職場の様子を忌避して、少なからぬ従業員が退職を選択しているのである。「気づまりな生活をすてておびたしい若者が職場をはなれています」(『腕章』124ページ)。かくして、配転対象者の多くは、強制配転という会社の人事施策に直面し、決して無視できない数の従業員が配転後退職を選択しているのである。

同社は、希望退職や指名解雇といったドラステックな方法によって人員削減は行わなかったと主張している。だが実際には、休職派遣、出向・転籍という「ワン・ステップ」を経ることによって実質的には多くの従業員が退職に追い込まれている。その数は、2500名を越える。

実際、三菱自工に派遣されたものから「退職者」が出ているという休職派遣の負の側面が顕現したのである。これに対して、労組は次のように経営の姿勢を質した。

「これまでの転籍者の中から退職者が出ることから、責任の持てる人選が行われてきたか、転出後の重工・自工社のフォロー状況および受け入れ体制についても厳しくただした」と述べている(No. 728, 1977.9.6)。

雇用のフレキシビリティを確保し、失業という最悪の状況を回避し、次の職へ出向・転籍という形で雇用保障がなされることには、ある意味で労働者にとってメリットであるとも思われる。しかし、他方で、労働者に対して出向・転籍先を1社のみ提示することは、労働者の意向を出向・転籍先の選択に関して、労働者の意向

をまったく無視することであって、かかる人選プロセスには少なからぬ問題があるといえよう(永野仁ほか『グループ経営と人材戦略』総合労働研究所, 1997年, 147ページ)。その上に、人選は経営側の専管事項であり、労働組合の「発言」、「規制」も及ぶことがないのであって、出向・転籍慣行はいわば組合規制なしの「無法地帯」ということがいえるのではないであろうか。なるほど、出向・転籍が人員対策としてあり得ることは、三菱重工の労使協議によって確認されている。かかる意味からすれば、出向・転籍慣行は、労使の共通理解事項であるといえるだろう。

転籍は文字どおり、現在の勤務先を退職して籍を移すことによって、新たな職につく。他方で、出向には一応年限の定めがある。一般的に3年程度が目安である。しかし、一度出向すると元の職場に戻ることは少ないという。再び出向になるか、出向先に籍を移すことになるという。つまり、出向はいわば「片道切符」であり、実質的に、出向元(三菱重工)の企業からの「就職斡旋的解雇」である。

三菱重工における休職派遣制度は、3年間という年限が付けられていたが、労使の合意として、再転籍があり得ることが指摘できる。すなわち、「自工要員として定着してもらうことが前提であるが、本人事情および両社の事情によっては3年経過時点で個別人事として再転籍もあり得るとの会社方針が示され、組合もこれを了承した」と述べられている(No. 729, 1977.9.10)。

これは、派遣元企業における労使合意の下での人員削減、つまり解雇に等しいと言わざるを得ない。その証左となるのが、次の会社側の発言である。特に、中高年従業員を社外に排出したことは、「就職斡旋の意味を併せもつ派遣」(No. 743, 1977.12.22)であって、それは休職派遣率を大きく高めたことになった。そして、驚くことに、若年層の従業員を休職派遣するこ

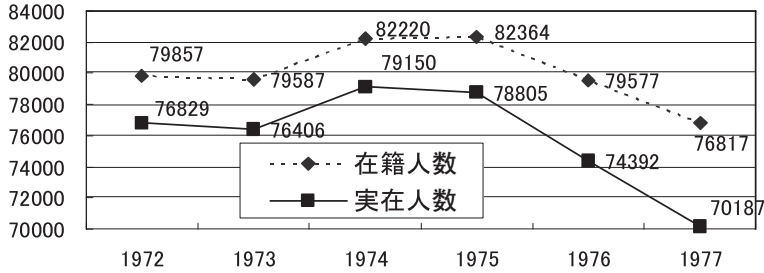


図1 社員数の変遷

(三菱重工労働組合『特別報告書』1978.2.27~28)

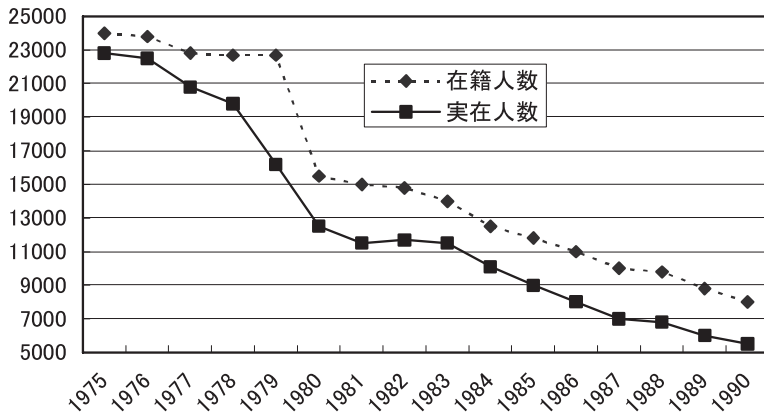


図2 三菱重工の造船・船舶部門の人員の推移

出所：『社史』168ページ

とに何ら懸念を抱いていないことは一種の驚きを感じさせる。

「従来果せなかった若手を含めた優秀な人材を派遣し、関連会社の不足する機能の強化などを行い、関連会社の強化、発展に役立たせたいというのが基本的な考え方である」(No. 743, 1977.12.22)。

この点に関して、谷口副社長は、次の通り発言している。

「造船5事業所における船舶部門から造機部門などへの再配置など、構造不況部門あるいは人員に比較的余剰のある部門から積極拡大、重点補強部門、受け入れ余力のある部門への再配置、および同一部門内においても重点、成長製品への設計、営業人員のシフトを積極的に推進し、基本戦略の効果的実行、所内人材の有効活

用をはかることとしたい」(No. 743, 1977.12.22)。

ここでは、同社が恒常的に余剰人員を抱え、そして休職派遣・転籍という人材排出が常態化していたことをみることにしよう。

図からも容易に読み取れるように、同社では、積極的な人材採用及び設備投資等が繰り返され、恒常的に余剰人員を抱え込んでいた。とりわけ、造船不況が始まる1977年には、6000名以上の余剰人員を休職派遣・転籍で調整しており、同社にとり余剰人員に関する人事施策がいかに重要なものであったか容易に判明しよう。

さらに、造船・船舶部門の人員の増減推移をみるならば、造船部門がいわば衰退部門であり、縮小均衡を求めて、人員の整理が急速に進んでいることが読み取れる。

かかる雇用情勢の中、同社は、谷口副社長の言説に示されているように、余剰人員の対策に頭を痛めることになるのである。

「船舶部門の落ち込みは、われわれの予想を著しく上回る厳しいものとなり、当初予定していた船舶事業の前提条件が崩壊し抜本的に船舶事業計画を見直さざるを得ない事態となった。……問題は、船舶部門の大幅な収益悪化をいかに他事業部門がカバーするか、また、相当多数の余剰人員をこれまた他事業部門にどこまで吸収出来るかの二点に要約されるが、特に配慮しなければならないのは、生身の人間を対象とする人員対策である。われわれとしては、……出来る限り人材の有効活用を図っていくことを大前提としているが、そのためには当然直接員、間接員を問わず所内、所間の再配置、あるいは社外派遣、転籍なども弾力的に実施する必要があると考えている」(No. 770, 1978.6.9)。

しかし、このような従業員排出型出向・転籍は、従業員に満足のいく結果をもたらしたであろうか。従業員排出型出向・転籍は、従業員としては、通常回避したいことであって、それまで蓄積した職業生活上の技能が活かされることなく、しかも出向元への復帰が実質的に期待できないのである。つまり、出向後に転籍になることが暗黙の前提として存在するのである。も

はや、休職派遣明けの従業員には、もとの職場での仕事は保障されていないのである。

とはいえ、「三菱重工社は、過去においては、ある部門が不振でも他の部門がこれを補うという、多角経営のメリットを生かして推移してきた」(『10年史』255ページ)と述べられているように、その時々を経営環境の下で、部門間での従業員の異動を通じて余剰人員を処理していることが理解できる。

多角経営のメリットを活かした人材配置

この点については、多くの識者が指摘するところである。「三菱重工業の経営の柱は、オイルショック後は祖業である造船から、火力プラント用ボイラー、タービン、地熱発電プラントなどの原動機部門に移っている。船舶部門の落ち込みを原動機部門の伸びでカバーしているのであるが、これが、同業他社にない強みであり、業績面でも他社の追随を許さない要因となっている」(岩淵明男『三菱重工・急速浮上戦略』TBSブリタニカ、1986年、65ページ、以下『戦略』と略)。

さらに、長崎造船所所長を務めた福田征孜の言説によれば以下の通りである。「造船不況に対するリストラ的一方で多角経営が進められ、機械部門では、原動機をはじめとして世界の輸

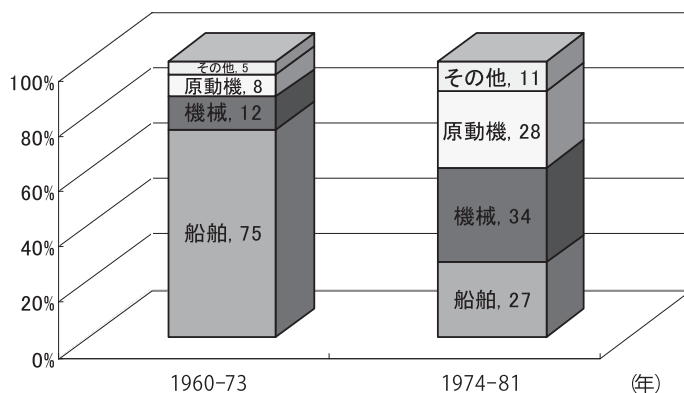


図3 三菱重工の輸出受注高の製品事業部門別構成比
出所：『社史』151ページ

出市場へ打って出ました。……造船所という大きな母体を活かして、一つの工場で、タービンとボイラーの両方を作り、プラント全体の取りまとめから土建工事まで、フル・ターンキーでやれる総合力と、一括責任を取るシングル・レスポンスビリティの強さを発揮して、世界の発電プラント市場で高い評価を受け、遂に年間受注量トップの座を占めるまでになりました」(福田征孜『コストダウン常識革命』東洋経済新報社、1997年、17ページ)。

図でみられるように、輸出に占める主要製品が、船舶・海洋部門から機械・原動機へ大幅に移動している。「三菱重工業にとって、昭和53年から62年までの10年間は造船不況と円高不況で苦しい時代であったが、その時代を支えたのが原動機事業であった」(『大計』93ページ)のである。とはいえ、同社の飯田会長がいうように、「三菱重工業は元来が造船を基幹として創業発展した企業であり、造船は三菱重工業全体を象徴する事業と言える。その造船が不振ということは、即、会社が振るわないことを意味している。……売上げの割合や金額の大小より、とにかく造船の仕事があること、ドックが遊んでいないことが大切なのだ」(飯田庸太郎『技術ひとすじ』東洋経済新報社、1993年、66ページ)。しかし、実際の経営の座標軸は、飯田の言説に反して、造船不況及び円高不況という事業環境の下で、明らかに「脱造船」を示しており、原動機プラントといった機械部門という軸にむかっていることがわかる。

経営の座標軸の移動は、同時に、社内的に大幅な部門間人事異動があったことを示唆している。そもそも、三菱重工で休職派遣、出向・転籍制度が定着したのは、1966年「菱重興産」6社(三菱重工が設立した不動産開発・販売子会社)が設立され、これら6社に休職派遣がなされたことに端を発する。そこでの取扱いが、以後の販売会社などの各種関連会社への休職派遣者の取扱いの礎石となり、1976年の制度確立へ

と繋がっていったのである。また、1970年6月の三菱自動車工業を機に社員保籍処理として確立した転籍制度は、三菱重工、三菱自動車、キャタピラー三菱間の異動に伴う取扱いの基礎となっている(『社史』304ページ)。

当時の社長飯田は、長崎造船所を訪れた時に次のように語ったと伝えられている。「当社は発祥の地が長崎であり、しかも造船でスタートしました。ですから長崎造船所では、造船不況が深刻化し、わが国で、ここでしか船をつくらなくなってもやる考えです。ただ、長崎造船所では、輸出向け発電プラントを手掛けていますし、長崎での船の建造が減っても、一時的に、従業員にも陸の仕事に代わってもらうこともあると思います。長崎では仕事をトータルで考えていくつもりです」(『戦略』40ページ)。

実際に、三菱重工においては、事業部門間の人材の異動はかなり頻繁に繰り返されている。それは、上記の言説にあるように必ずしも造船部門から他の事業部門という一方的な異動だけではない。たとえば、1971年造船部門を除いて深刻な工事量不足をきたし、機械、精機関係は民間設備投資の不振により受注が大幅に減退し、工作機械にいたっては半減の状態となった。そのためアイドルが発生し、それに対処するために、延べ200名の従業員が1972年3月から約1年間、6ヶ月交替で長崎造船所への応援派遣、さらに本社・営業所への配転(65名)となったのである(『10年史』156ページ)。

さらに、三菱自工社は、1970年6月、事業体制を確立すべく三菱重工から分離、さらにクライスラー社との提携も行い、自動車企業として発展すべく努力を重ねていたが、発足後間もなく深刻な不況に直面し、ますます厳しくなる情勢下で経営改善対策を図り、450名の社外配置を計画し、販売拡大要員、あるいは関連会社の強化という方向に人材の展開を推進していった。かかる従業員の社外配置に関し、組合は要望意見を付し「大綱了承」した。組合は、三菱

自工社の経営基盤の確立、本人意思の尊重、居住変更に対する対応などを経営側に求めた。こうして、自工の余剰人員は、長崎造船所、神戸造船所、横浜造船所などに配属されたのである（『10年史』165ページ）。

かかる事例はこれ一つに限ったことではない。操業対策の中でも、もっとも効果的な方法は、拡販対策、すなわち受注・販売量の拡大である。そのため、見込み品の販売網整備に伴う転任・転勤や休職派遣、あるいは販売応援のための応援派遣の要請が増大することは避けることができないことであった。また、輸出拡大、海外事業強化のためにも要員が必要となる。かつ限られた工事量の中で「共甘共苦」の精神を現実のものにするには、工事量の融通はもとより、事業所間の応援派遣も生じてくる（『10年史』237ページ）。

そして、経営陣の認識では、1978年8月の時点で船舶部門において余剰人員約6000名と見積もられており、とても社内における再配置によって解消できる人員ではなかった。実際に、1978年9月の時点で、休職派遣数は約6800名に達し、派遣先企業数は約1300社に及ぶとの報告がなされている（No. 789, 1978.9.7）。かかる数値は、次のことを示唆していると思われる。

雇用保障に関する同社の考え方の変化である。すなわち、従来は「企業グループ内で定年まで雇用保障」という考えであったのが、「場所は問わないが定年までの雇用機会の提供」という考えや、さらに同じく場所は問わないが「定年を越えた雇用機会の提供」という考えへの変化である。確かに、雇用延長となる出向・転籍制度には対象となっている従業員にもいくらかのメリットがあるであろうが、三菱重工の場合、よく見かけるのが、35歳以下の技能系従業員の休職派遣である。船舶部門で大幅なアイドルの発生が危惧される中、三菱自工・自販から要請のあった拡販員の派遣について、操業対策の一

環として造船部門から販売業務に適応性の高い従業員を3年間派遣するというものである。特に、生産現場から販売業務という全くの異業種に従事することはいかに辛いものであるか分かりきったことであるが、かかる意味で今回の提案は問題なしといえないものの、現在、三菱重工が置かれている状況や対応事業所の操業状況を直視すれば、従業員の完全雇用を確保する一方策として、これに対応することはやむを得ないものとして、「大綱了承」（三菱重工労働組合『三菱重工労組20年史』1987年, 157～158ページ）するという筋書きとなる。

かくして、「同盟重機三菱労組は、労使協議段階から『大綱了承』し、人べらし計画に参画して自動車部門への配転、定年近い人たちの肩たたきなど“片棒かつぎ”をやっていた」（全日本造船機械労働組合『全造船機械40年史』1986年, 89ページ、以下『全造船機械』と略）という批判的言説が現実味を帯びてくるのである。完全雇用に関して肝要なことは次の点である。すなわち、「もっとも大切なことは、労働者の雇用保障問題である。雇用措置は解雇後の生活保障ではなく、あくまでも雇用継続の保障でなければならない」（『全造船機械』95ページ）（強調は筆者）。

人は、三菱重工は出向・転籍とはいえ、雇用保障しているのではないかと反論するかもしれない。しかし、実際に下請け企業に出向した者、出向しなくても自社内で下請けの仕事のローテーションに組み入れられた者が見られたが、その多くは労働者としての「尊厳」を傷つける職種を押し付ける出来事であった。因みに、次のような事例がある。「作業長として業務につくしたあと、早期退職を勧告されるまでの3年間は同じ構内にある下請け会社に出向した。ここでは、トラックの運転、清掃用バケツづくり、移動式トイレの修理、ゴミ焼却管理、構内道路の白線引きとか雑多な作業をした……（後略）」（長船繁『わが肺はボロのふいご』かもがわ出

版, 1998年, 55~56ページ)。

そして三菱重工は、三菱自工に加えて三菱自販への休職派遣をすることを造船部門の余剰人員の解決策のひとつとして選択した。すなわち、「三菱自販系販社の拡販要員として、原則として30歳以下の若手社員を845名・3年間にわたって休職派遣するというものであり、派遣先は北海道から沖縄までの全国にまたがっている」と提案された(No. 795, 1978.11.8)。これにつき、谷口副社長は次のように組合に説明したと記録されている。すなわち、「(昭和)54年度事業計画においては、基本的に船舶部門以外の諸事業の強力な推進を通じて、船舶部門の人員の活用などを図る所存であるが、中長期的にみても船舶部門の縮小に伴って発生が予想される大幅な余剰人員を、非船舶部門の事業拡大を通じてカバーすることは非常に難しいと判断される。また、53年下期より船舶部門は事業本部・事業所の必死の努力にもかかわらず、大幅なアイドル発生が避けられない見通しにあることから、事業計画の策定と並行して、社内は勿論のこと、当社グループ内の各社、関連会社、協力会社などに対して、当社の優秀な人材を活用していただくよう要請し、さらに専門職制として、先般社長室に臨時人員対策室を設置して、人員対策の一層強力な推進を図ることとしている」(No. 795, 1978.11.8)。

とはいえ、「重工にとっては、操業不足に悩んでいる現在、当面の安定した職場の確保となることは無論のこと、系列各社の経営強化につながれば、当社自身にとっても経営的メリットは大きいと判断される」(No. 795, 1978.11.8)、と三菱重工経営陣がいう時、少なからず白々しい思いがすると感じるのは決して異例なことではない。なぜならば、これは自工から自販に対する余剰人員の排出が主眼であって、グループ全体の戦略的事業の推進とはいええないものであるからだ。

ところが、かかる重要な人事施策に関して労

働組合はほとんど「発言」, 「関与」していない。かかる人事施策の前にして、労組幹部は「大綱了承」を決め込み、追認しているに留まっている。

かかる人事慣行は、いつ何時、いくら社内であっても、再配置の対象とならないか従業員に疑心暗鬼を掻き立てるに十分なことであって、従業員の不安は、造船不況の深化とともに、次第に心に深く根ざすものとなったことは想像に難くない。職種転換は、従業員にとって大きな心理的・肉体的負担をもたらすものであった。たとえば、次のような言説がある。すなわち、「それまで流体研究の仕事をしていた人を、組立溶接にまわしたり、旋盤工を、足場の仕事にまわしたり、全く、本人の知識も経験も健康状態も希望も無視した、懲罰配転のやり口であった。病弱者や上司に嫌われている者、そして、分会員をとくに、対象としていた」(今崎暁巳『三菱帝国の神話』労働旬報社, 1977年, 48ページ, 以下『神話』と略)。

かくして、直接的に解雇はしないものの、懲罰的配転を通じて従業員を、結果的に自己事由退職に追い込むという人事施策を同社は取っているものであって、巧妙な労務管理手法であろう。かかる労務慣行を野放しにしてきた三菱重工労組の責任は大きい。

「不況による合理化が進められる中で、会社の一方的な出向、配転に不満をもつ人びとの声を耳にする。……不満はあっても、表に出さず、そのまま、首になるよりはということで行ってしまうケースが多いのだ。重工労組は、会社の不況対策に協力する立場だから、一応、形だけは“出向先の受け入れ条件などを慎重に調査した上で”などと、組合ニュース『だんらん』に書くだけで、一向に労働者の立場にたって、会社に文句をいうことなどということはない」(『神話』238~239ページ)。

既述の通り、労使協議で議論が紛糾してストライキ権を確立した上で「団体交渉」に臨むと

表1 分会の組合機関

	機関	構成	備考
議決機関	大会 = 全員投票		全員投票をもって大会に代える
	代議員会	代議員	
		+ 委員・執行委員	
		(決議権なし)	
執行機関	委員会	委員	
		+ 執行委員 (決議権なし)	
	執行委員会	執行委員(10名) + 地区長(5名)	
地区委員会	地区長 + 委員		
職場委員会	委員 + 代議員 + 職場委員	議長は職場委員の互選	

出所：上田，前掲書，140ページより作成

いうことは減多にないというのが三菱重工労組の労働組合運動の基盤である。それほどまでに、三菱重工労組は経営に組み込まれた存在なのである。

原基形態としての労使関係像——1955年代～1965年代の労使関係

上記で考察してきたような協調的な労使関係像が形成されるまで、三菱重工においては労使交渉のあり方に関し大きな変貌が看取されたのである。われわれは、ここで三菱重工の労使関係の原基形態につき考察することが肝要であると考えらる。

三菱造船の長崎造船所で観察された1955年代から60年代前半に典型的に顕現した労使関係像を考察する（上田修『経営合理化と労使関係』ミネルヴァ書房，1999年，139～144ページ）。戦後、三菱重工業は3つの企業に分割されるのであるが、その中でも、造船業に経営の重点を

置いた三菱造船・長崎造船所は、当時の典型的な労使対抗的な労働組合運動を実践していたのであって、そこにおける職場レベルの「組合規制力」は強固なものであり、われわれにひとつの労使関係像の典型事例を提供している。すなわち、「拡大闘争委員会」といわれた職場レベルでの闘争スタイルが生産現場には定着しており、労働者の身近な問題に関し頻繁に労使協議が継続して行われ、「直接的民主主義」に近い形で、労使交渉・折衝を展開していた。

そこで労働組合の基本的機関である議決機関及び執行機関の組織的構造をまず考察することにしよう。

議決機関としては、分会員全員によって年一回開催される大会、20名に1名の割合で各部課工場毎に選出される代議員、及び委員、執行委員によって年一回開催される代議員会（議決権は代議員のみ）、そして110名に1名の割合で地区毎に定数を定め、各部課工場毎に選出され

る委員及び執行委員を構成員とする委員会（議決権は委員のみ）が設けられている。実質的な議決機関は代議員会及び委員会となるが、組織運営の点から注目すべきことは、委員会の機能である。委員会は、闘争時には「拡大闘争委員会」と呼ばれ、運営は規約上月に3回の開催であるが、実際はそれを上回る頻度で開催されており、分会運営に関わる事柄全般を審議事項としていた。つまり、「拡大闘争委員会」は、緊急に処理を要する案件を除いて、分会の組織運営方針に関わる事柄を執行委員会の処理に任せるのではなく、組合員レベルに近づけた形で行うところに特徴がみいだされるのである。その運営の特徴は、できるだけ組合員の声を分会運営に反映させようとする「直接民主主義」に近いところにみいだすことができる。

また、分会の組織構成は、本部、地区、職場に分けられ、それに対応する執行機関としてそれぞれ、本部—執行委員会、地区—地区委員会、職場—職場委員会が設けられている。職種別の利害調整、個別地区における問題処理については専門委員ともいえる地区長を分会執行委員に加えることで、職場の問題を扱うことができる体制を構築していたことになる。

執行機関の構成から、組合組織が経営の最末端である組、係にも対応して設けられ、職場の組合活動を行う基盤となっており、委員ならびに地区長が職場委員と協力して問題解決を図っていたのであって、これを前提に考えれば、分会の執行機関は以下に述べる特徴を有していたものといえるであろう。すなわち、分会執行委員から職場委員会にいたるまで各執行機関は、その構成員が一部重複する形態をもっていたこと。つまり、地区委員会（地区長+委員）と職場委員会（委員+代議員+職場委員）という組織的構造があるが、それらが組織上、職場の意見が2つの機関にまたがる役員により上部の機関に伝えられる組織構造をもっていたことが重要である。そして、職場の組合役員に自由裁量

権が相対的に認められていたという実態からすれば、分会執行委員における地区長、地区委員会における委員等は、各級機関においてより下部機関、したがって職場の組合員の要求及び要望を強く反映される構造をもっていたことになる。

このように、長崎造船所では、職場の一般従業員の声を日常活動により良く反映することができるように決議機関においては、「直接民主主義的運営」が、また執行機関では執行部と一般従業員とのコミュニケーションがより良く伝わるように組織的構造が構築されていたことが確認できるであろう。次に、交渉機関の構造的特徴に関して論述を進めることにしよう。

三菱造船において、交渉機関は、経営協議会と団体交渉であるが、全ての議題は経営協議会にかけられ、協議が整わなければ団体交渉に移行するという経協・団交の二段階方式を採用していた。本社・支部レベルでは中央経営協議会が、また事業所レベルでは事業所経営協議会（しばしば「場所経協」とも呼ばれていた）が設けられている。経営・生産問題、労働条件をめぐる様々な交渉のうち、事業所にのみ関係する事項は、中央経営協議会で労使合意の上で事業所交渉に移され、「場所落ち」と呼ばれていた。事業所経営協議会で協議が整わなければ、分会はスト権を集約し闘争体制を組む一方、交渉を経営協議会から団体交渉に切り替え、さらに交渉が進展しなければ、ストライキをはじめとする実力闘争を行う。

また、事業所レベルにおいて係争が解決しない場合、中央経営協議会に戻されることもある。公式的には、つまり労働協約上認められていない「課工場委員会」が職場レベルの交渉機関として機能していたことは強調しても良い点である。したがって、交渉機関は、本社、事業所、職場レベルに対応する形で中央経営協議会、場所経協、課工場委員会が設けられていたことになる。

上記の交渉機関において、具体的にどのような交渉が進められたのか、次にこのことを確認しよう。中央経営協議会で大綱的な案が提起され、具体的な協議は「場所落ち」として取り扱われ、さらに細部については課工場レベルで詰め、再度、事業所経営協議会上げて決定するという過程を踏んだ。つまり、課工場レベルにおいて交渉がまとまることがなければ、合理化問題等の経営・生産計画事項は決定できない交渉メカニズムが定着していたのである。

とりわけ、重要な事象は、三菱造船でみられた交渉過程の「場所落ち」と「課工場委員会」の活用である。実際上の交渉が、事業所レベルよりも下位の課工場レベルで行われ、そこにおける労使の合意が重視されていたことは、交渉における「現場主義」とでも呼びうる構造があったことが窺い得る。それ故、同社における労使交渉の特徴は、労働協約上存在しない課工場レベルでの交渉、すなわち「課工場委員会」の性格と機能である。

「課工場委員会」とは、本来、課工場長の諮問機関であったものが、事業所経営協議会の下部機関としての役割をもたされたために、交渉機関としての機能をもつことになり、さらに進んで事業所経営協議会から独立し、職場の問題を扱う交渉機関へと変貌することになる。

事業所レベル＝分会においては、一方で「総ざらえ要求」、事業所経営協議会の下部機関設置要求に基づく「課工場委員会」の運営改善を梃子とした職場の組合運動の推進、他方では臨時工常備化闘争、死亡災害時ストにみられる権利重視の運動が、1950年後半に積み重ねられていった。「場所中心主義」によって相当の権限を付与されていた事業所経営陣、それに対応する形で下部機関＝分会の統制よりもその独自の活動を容認する中央執行委員の体質、中央レベルでの交渉よりも「場所落ち」＝事業所レベルでの交渉が重要な役割を果たす労使交渉システムは、支部の運動を牽引するという組織構造を造

ることになる。

かかる労使関係システムにおいて、三菱造船長崎造船所においてどのような労使交渉が展開されたのであろうか。

カラスの鳴かない日はあっても、三菱に赤旗が上がっていない日はない

戦後の三菱造船において、1950年のレッド・パージで、左翼幹部及び活動家82人の解雇によって左翼は壊滅的打撃を受けた。しかし、民同グループの自然消滅と萎縮した従業員の上にあぐらをかいた勤労政策、職制に次第に職場の不満は積み重ねられていった。かかる職場の状況に左翼は次第に自信を取り戻し、1953年ごろから中間派を抱き込んで急速に勢力を伸長させ、1955年ごろには完全に左翼主導の指導部が確立した。そして、1956年の一時金闘争の40日余のストを皮切りに、それ以降「全ての要求はストで取る」という左翼労働運動の全盛期に入った（亀野進『決断—左翼との苦闘20年』私家版、1985年、63～64ページ、以下『決断』と略）。一方で、この闘争を契機に、全造船機械の内部に、組合を正常化しようという動きが出てきており、1959年8月28日全造船民主化グループ刷新同士の会（所謂「二八会」）が誕生したこともあわせて注意しておこう。彼らは、その後左翼労働運動から訣別して民主化（「相互信頼的労使関係」）を進める主体となったからである。ところが、かかる労使関係民主化の動きが出始めているのであるが、長船分会の左派的労働組合運動は、継続され1960年以降は単独闘争も辞さずとの方針で要求の全てはストでとるということに徹して、いくつかのスト権を常時もって、まさに赤旗の上がない日はなかったのである（『決断』118ページ）。ここで強調しておきたい点が2つある。

まず、臨時工の本工採用替え闘争である。造船業では多くの臨時工が働いていたが、長船分会は、本工採用替えの闘争を展開した。経営陣

は、「夏にドテラを着る」に等しいというスタンスで要求を拒否していたが、スト権を確立し、じわじわと会社に攻めより、当初は100名、200名という程度であったが、組合がストをやると脅すと会社からの回答はとたんに500名という回答となり、やがてストの繰り返しを経て、1000名となったのである。最終的には2000名の臨時工が本工に採用され、この闘争で本工に採用替えされた2000名以上の臨時工の人たちは左翼労働運動家に対して「あの人たちのお陰で本工になれた」というほぼ信仰に近い支持者となったのである。そうして、彼らは、左翼勢力の決定的安定勢力となったのである（『決断』121ページ）。1959年、「臨時工制度撤廃をめざして、第一次本工化闘争を8月から開始した。三菱支部各分会を中心に第一次本工闘争にとりくみ、10月に500名の本工化を実現した。そして翌60年1600名、61年には残っていた全員を本工化し、臨時工制度を基本的に撤廃させた」（『全造船機械』34ページ）。

もう一つに、残業の「日々協定」慣行が定着したことを見逃すことはできない。日々協定となった残業協定は、「残業させる協定」として残業よこせ闘争に油を注ぎ、その成立に2時間、時には終日の協議を要するという課工場も出るようになった。職制にとって、この残業決定慣行により本来の業務ができないと嘆くものが少なくなかったが、「残業協定というスト権」を背景に分会の統制を離れた職場要求が数多く出され、職場は左翼労働運動の「訓練場」となってしまった（『決断』124ページ）。

たとえば、どれだけ長船分会が残業協定にこだわったのか、次の言説からも容易に理解できよう。すなわち、「残業協定は単に労働者の健康管理上の処置にすぎないのだからいちいちその生産上の理由を説明する必要はない。むしろ残業の枠だけ協定すればよいので、その枠内でいつ誰にどれだけ残業させるかは、全く職制の権限内のことである。今迄の残業協定のあり方

はまちがっていた、と説明した。……『残業協定はどんぶり勘定で認めよ。実際に残業せるかどうかは職制の権限できめる』という会社態度は、労働者にとってその日に出勤してみないと残業があるかないか判らないという事態をもたらし、生活計画もたてられず、文字通りドレイ的隷属状態にしばりつけられることを意味する。そればかりか、ひいては『本来、残業するか否かは労働者個人の固有の権利である』という基本的権利さえ略奪される危険がある。……職場の抵抗闘争の重要な武器となっている『残業協定の協議権』を実質上抹殺しようとする企図をもっている」（社研号外370号、1965.8.11）。

生産点における残業協定の主導権をめぐる、長船分会がいかにかそれを重要視し、それをもって経営に対する抵抗運動の武器にしていることが理解することができよう。

三重工合併計画と階級闘争至上主義的労働運動との桎梏

三菱三重工は地域別3分割以来、3社ともそれぞれが重工業の巨大会社として成長していた。ところが、3社が独自に事業戦略を追求するあまり、事業遂行上の矛盾も現れはじめていた。それぞれが、同じ時期に大型建造ドック建設計画を進めるなど、同じ事業ドメインでの競争が問題となっていた（『社史』49ページ）。その上に、三菱造船の造船部門の不況対策のために造機部門の拡充によって他の重工社との競合関係が問題となっていた。そして、必然的に製品・機種競合関係は、受注競争だけでなく、設備投資・研究開発投資の重複を生み出し、利益の増大を妨げることにもなっていた。かかる事業環境下、「国際競争力の強化をはかり、国際的企業として成長するため」（『社史』84ページ）、三重工は合併に踏み切るが、合併方式は「新三菱」が存続して他の二社を吸収する形態として、それに関わり労使関係も反共・労使協調の新三菱労組方式を採用することに決定した。か

かる文脈でいえば、左翼労働運動の「訓練場」となっている三菱造船における労使関係の「正常化」は、自ずと重大な経営課題となったと思われる。

三菱重工・長崎造船所では、1963年10月合併構想の発表とともに、「勤怠取扱い要領」が出された。それには「時間励行および職場規律の確立」が掲げられており、解釈のしようによっては職場での組合運動の規制を目論んだものとの理解も可能である。「三菱重工は、最大限利潤とともに兵器生産拡大への即応体制をととのえるために合併を意図したのである。それを遂行するために、労資協調的な組合づくりの地ならしとして、長船分会に『勤怠取扱い』要領が出された。これは単に勤怠のチェックだけでなく、日常的な監視体制と、社員教育制度の確立、着手を内容としていた。このため分会は10月30日に粉碎のためのスト権を確立して対処した」(『全造船機械』37ページ)。

三菱重工合併から3ヶ月後の9月、長崎造船所では、「組長同志会の取り決め」という重要なメモが発覚した。合併後の職場は、職制の見回りが厳しく、作業ぶりや休憩の過ごし方、小便に行く時間まで厳しくチェックされていたが、それらは、組長同志会の取り決めによって遂行されていたのである。たとえば、①毎週月曜日に時間励行の教育をしよう、②時間励行しない人の成績を下げるように統一しよう、③正常な組合運動に目を向けよう。職場で組長の権限強化、従来の職場慣行の否認、組合活動の監視強化を柱として、「組長会できめた」との一方的なおしつけが目立つようになった(『素顔』109ページ)。かくして、職制秩序と完全就労を督励する、尖兵としての組長の役割がつつられていた(『全造船機械』38ページ)。

以上の通り、三重工の合併、そして合併後経営合理化にとって、とりわけ三菱重工・長崎造船所に深く根付いた闘争的労働組合運動が、経営の論理と真正面からぶつかり、桎梏となって

いくのである。次に合併1年後1965年7月に会社から発表された経営合理化策とそれに対する長船分会の抵抗という事象を考察することしよう。

14 項目経営合理化と長船分会存続の危機

1965年5月、三菱重工は「経営合理化四委員会を設置して現在の危機を打開し、合併のメリットを高めたい」として、①組織簡素化委員会、②事業所対策委員会、③鑄鍛工場対策委員会、④関連会社対策委員会を発足させることを発表した。続いて7月に事業所対策委員会の中間説明会が行われ、9月8日の「中経協」で合理化の大綱『固定費、変動費の60億円の節減、職制機構の10%縮減、関連会社への2650人の出向など』6項目に関し提案があった(『決断』153~154ページ)。特に、長崎造船所の場合は、間接部門が多く、平均年齢が高く賃金も高いとして、間接部門の切捨て、すなわち間接工を直接工として現場に、間接部門である運搬、社倉及び給食などの切捨て、大規模な所内配転・関連会社への出向1307名などが重点的合理化策として提示された。

長船分会、とりわけ分会の中でも極左である「社会主義研究会」(「社研」)²⁾は、今般の経営合理化に伴う人事異動を「強制配転」であると反対を唱えた。「団交席上『配転については、本人の意志尊重並びに組合との協議という従来のあり方がまもられるのか』との分会追及に対

2) 当時「長船分会」の中には、組合運動の民主化を標榜する刷新同士会、社会党・共産党系の運動家、そして新左翼の社会主義研究会という三派がそれぞれ覇権を巡り競いあっていた。やがて、刷新同士会は、第二組合結成の中核となり、長船分会は第一組合として存続するのであるが、さらに運動方針を巡って対立を深め新左翼の社会主義研究会は、第一組合を割って出て第三組合を創設する。このように、三菱重工では三つ巴の相反する労働組合運動が展開されたのである。

し、猪口副所長は『今次配転の狙いは体質改善にあり、この配転が不可能ということになれば大問題である。従って、本人の意向は尊重するが、従来如く希望者だけの配転だけでは行きかねる』と言明しました」（社研号外 394 号、1965.9.17）。

ここで重要な組合の勢力争いに関し、若干触れておく必要があると思われる。既述の通り、大量出向及び職制の減員等重要な人事施策を前に、従前なら「人べらし」、「配転」という労働者への攻撃として、長船分会を始めとして激的な反対闘争が繰り広げられることも想定され得たのであるが、分会の「組合分裂」という事態のもとで刷同（民同）系の御用支配によって労働者の憤激、闘争は個々分散的に押さえ込まれてしまったものと推察される。この点に関し関係者によれば、たとえば、共産党は、終始組合分裂の動きを察知できないばかりか、逆に分裂策動の情報を社研のデマであり挑戦だといって「反トロ」キャンペーンに終始したとのことである。民社党役員の出席している執行委員会では人事施策に対する対抗案を打ち出すことが期待できないため、対策は後手後手になってしまった。分裂開始後も無内容な「統一と団結」論で何ら明確な方針さえ提示できなかったものと思われる。社会党系は、完全に動揺し、一方ではこれを機に自己のヘゲモニーを確立するため、社研に対する締め付けを強化し、社研活動の圧殺と条件闘争への転換を計り執行部の明け渡しを迫ってきた。

他方、これほど重要な組合分裂にもかかわらず、全造船機械は民社系の策動により、何ら支援すら出来ず、長船分会は全くの孤立の中で闘わざるを得なかったようである。そして、共産党の裏切り、社会党の動揺の中で、長船社研は全力をあげて刷同の分裂策動と経営陣の経営合理化策に対して反旗を翻したが、組合分裂という事態には有効な反撃ができない結果となった。（赤碕次郎『長船社研の教訓と革命的マル

クス主義者の道』私家版、1966年、4～5ページ）。なぜならば、民同は予め合理化絶対反対という立場を放棄した上で、少しでも労働条件が良くなるようにと、組合運動方針を所謂「条件闘争」に摩り替えてゆくのであったからである。換言するならば、民同は、既に向こうの側の土俵の枠内で、労働条件をめぐる闘いを行っていたといってもよからう。

既に考察してきたように、14項目にわたる経営合理化の中で、中心をなすのは職制の権限強化と各職場内の大幅配転と関連企業への出向という体のいい「解雇」である。しかも第一次案でこの人数は長崎造船所で490名、全社で2650名に上る。会社側は、この配転を実に巧妙に実行してきた。一方で「強制配転」という配転形態があったが、他方では、部分的に「栄転」という手段をとり、眼くらましを仕掛けたのである。すなわち、最初の3名、職制の栄転は、他の者よりも1万円給与アップと60歳までの定年延長（当時定年55歳）という好条件を会社は提示してきた。この会社側配転提案に対して、長船分会は1時間の時限ストで対抗したが、その成果も乏しく、結局この職制たちは提案通り出向していった。次いで第二回目の2名の出向も同様な好条件で出向し、この時も15分間のストと抗議集会を行ったが、「条件も良いし、本人も承諾しているのに何でストをやるのだ」という一般従業員の素朴な疑問が沸きあがった。しかも、闘ったとしても結局は出向するではないかという一種の「敗北感」が生まれ、部分ストは思わぬ副産物を残してしまった。刷同は、今般の会社側提案の出向に対して、本人の労働条件が良くなることと及び対象者の希望を確認した上で、大綱了承との姿勢を見せたのであるが、これに反対し部分的とはいえずストを実施した社研活動家に対して、「はたして何のためのストなのか」、という批判を繰り広げたのである。

刷同は、「三菱重工以外でも、社外配転でも、

働けば完全雇用のうち」と主張したと記録されている(『決断』116ページ)。特に、刷同の中心的人物亀野進は、完全雇用について、「三菱系であって労働条件が大差なければそこに転出してもこれは首切りと考えない。完全雇用は守られているとみなす」と答え、こうした人員縮減を受け入れる立場を明らかにした(社研号外378号1965.8.21)。他方で、某係長は「出向は確かに形として首切りになる」と明言しているのである(社研号外396号, 1965.9.20)。かくして、長船分会は、この経営合理化が労働者の首を締め付けるものであると捉え、スト権を高率66%でもって確立し、経営と対峙していくのである。しかし、既述の通り、長船分会による部分ストの成果はどれだけあったかは、はなはだ疑問といわざるを得ない。

他方で、長船分会が、労働者の素朴な生活向上の願いを無視して、会社に対する憎しみと、革命意識の昂揚が労働組合の発展であるとして、ことごとくストを行い、労働条件の高低は「ストの強弱、長短できる」として無用な犠牲を一般従業員に強いてきた側面も無視できないのである(『決断』250~252ページ)。かかる長船分会に対する一般従業員の不満の増加にもかかわらず、分会は、反合理化闘争から手を引くことはなかった。「会社は、自らの経営の責任をただだ労働者に押しつけ、その犠牲でもって、この不況を乗り切ろうとしているのです。『会社と従業員は親子のようなもの』とか『従業員は宝』などとおだてていた会社の幹部は、どこにいったのでしょうか。……会社は、仕事量を増やす一方、関連会社への出向者2650名の他に、自然減耗者(定年退職者、中途退職者)の補充を極力減らし、総数において、約4000人を減らすと言っています」(社研1965.10.8)。

かくして、三菱重工経営陣にとって、長崎造船所分会は経営合理化を進める上で大きな障害となって立ちふさがったのである。亀野がいう

ように、「会社は、いま大がかりな合理化計画を進めており、これを達成するためにどうしても労働組合の抵抗力を封じておく必要があったのだ」(『決断』263ページ)。

かかる会社側の「願望」に応える形で、刷同は、亀野を中心メンバーとして、1965年12月7日平和時における「組合分裂」に打って出ていくのである。「いま職場では刷同による長船分会脱退届と第二組合加入届が廻され、明朝集約が企図されている。その分裂資金の一部は10月29日付で親和銀行から亀野進に200万貸出され、分裂大会は国際文化会館で明日予定されている」(社研号外420号, 1965.12.7)。翌日全造船機械は、次のように反応した。「長船分会に第二組合が発生しました。戦後の日本の労働運動のなかで、輝かしい頁を飾った三菱長船の組織が割られるということは、なんとも残念であり、造船労働者全体にとってまことに不幸なことです。……その綱領は『労働組合の民主的運営の徹底』をかかげ、声明のなかで『闘争至上主義を標ぼうする全造船機械三菱重工支部と訣別する』とのべております」(全造船機械802号, 1965.12.8)。

これで、三菱重工が「宿願」とまでいった「協調的労使関係」が確立することになったのである。三重工の合併に伴い、三菱が重視したことは「労働者の管理諸制度の確立」と「労働組合対策」であった。「労使間の問題は平和的協議により、あくまでも話し合いによって解決を図る」制度が確立され、そして1968年12月「連合組織から単一組合組織へ移行して三菱重工労働組合となり、同時に全日本総同盟に加盟した」と『社史』は述べている(『社史』87~88ページ)。

ここで重要な点は、1965年1月勤労部長が出した「本年度勤労重点施策の件」という通達である。そこにはあからさまに、「課工場の体質改善」として、①従業員の思想的色分けを行う、②監督者層、健全分子を中心に、健全勢力の伸

長を図る、③左派に対する個別対策を推進する、と列記されている（三菱重工労働組合『三菱長崎造船労働運動40年史』1988年、87ページ）。これは、健全分子を利用して、「思想的色分け」を通じて、第二組合にその勢力を集い、組合分裂をはかり容易ならしめるいわば「組合分裂の指南書」（『素顔』125ページ）であったのである。

かくして、第二組合も、いわんや長船分会も、もはや自らの組合員への直接的な管理権を経営側に引渡し、近代的労働編成のもとで、会社思うがままに働く労働者集団を作りあげること成功したのである。「闘いの実権をしっかりと職場に密着した分会自身が握ることです。闘いの実権を、職場から遊離し、御用化した上層部にあげ渡すことは、自殺行為だからです」（社研号外366号、1965.8.4）。「一言にして要約すれば、それはあきらかに会社のための組合であり少数独裁幹部のための組織といわねばなりません。分会闘争委員会は、こうした恐るべき第二組合の結成を指導援助した会社や職業的分裂主義者を弾劾し抗議します」（社研1965.12.9）。

こうして、労働者のささやかな労働組合運動への期待は裏切られ、労組幹部と経営陣との間でのみ「深い経営参加」を通じて、大方の労使関係事項が協議され、その解決をみることとなる。「職場の隅々からでるとんな小さな要求も大切にして、労働者の生活向上を実現するのが労働組合の使命です。そのような運動を進める全造船を、今後とも一そう力を合わせて守りぬきたいものです」（『全造船機械』53ページ）。このように、いまや反主流派になった全造船機械は述べるのであったが、三菱造船における労使関係構造によって、第二組合幹部と経営陣との「労使協調」により、思うがままに経営合理化が進められていくのである。もはや職場の末端の従業員の「声」が労働組合運動に反映される途は閉ざされてしまったと見ることができよう。

4. 結語

三菱重工の「雇用は何事にも優先される」という経営理念は、崇高なものであって、同社は、できる限り雇用を守るために経営努力を怠っていないように思われる。余剰人員の社内再配置によりできる限り、まずは社内で雇用を維持するという施策は評価に値する。しかし、既に考察してきたように、造船部門の現場労働者の余剰はどうしても社内では解決が困難な事項であった。そこで、休職派遣、出向・転籍によって社外排出ということになるのであるが、それに伴って、家庭の事情等により職場の変更が不可能な従業員には、割増退職金を支給することによって、退職に伴う困窮化に対処している。実質的に、「早期退職制度」の導入である。同社労組は、最終的には、事前協議でおおよその合意ができあがっている事項に関して「確認」、「追認」しているに過ぎず、同社における「中経協」は、資料から判断される限り、極めて「相互信頼的労使関係」といって良いほどに協調的であった。

戦後、三菱重工は財閥解体という国策を前にして3社に分割されるのであるが、その中でも造船に特化した三菱造船、とりわけ長崎造船所では、1960年代半ばごろまでは万全な「職場規制」を徹底的に行えるほどに、力量を付けた労働組合運動を展開していた。ところが、近代化設備投資競争や受注競争という造船業界での激しいトップ・ポジションをめぐる競争で、マーケット・シェアを二分していた石川島播磨重工との競争に負けて、近代的な生産体制に相応しい新たな「労働者像」を追い求めるとの組合運動方針の変更が、民主化従業員によって進められた。かかる過程で、組合分裂を経験し、第一組合から第三組合までに分かれ、執拗な勢力争いが展開された。その中で、経営側に親和的な組合員が大勢を占め、やがて「協調的労使関係」を模索するという行動様式をとるよう

なった。それが端緒となって、今日の三菱重工における労使関係の再編成となるのである。かかる再編成の過程で、労働組合は多くの「職場規制力」を失った。われわれは、一連の考察を通じて、日常の労働組合運動が圧殺され、職場レベルでの組合活動が無機能化されている事実を観察してきた。

つまり、「職場規制力」の欠落は、労働組合運動の草の根を枯らしたことになるのであって、今日の労働組合運動の低迷ぶりは、「職場レベルでの規制力」を労働組合がもろ手を挙げて手放すことを選択したことの帰結である。労働組合機能の再活性化の鍵は、労働組合がその運動の基盤である「職場レベルでの規制力」を再び取り戻すことである、ということをわれわれは、本稿の事例から学ぶことができるであろう。

「寄らば大樹の陰」といわれてきた三菱が、表面だけ立派でも、内実は労働者いじめの怖い毒牙をもった大樹であることが、私にもより理解できるようになりました。これでは、まるで“寄るな大樹の陰”といった方が至言ではないかと思うのでございます」（『全造船機械』60ページ）。

三菱重工は、「ルールなき資本主義」の日本代表で、金儲け至上主義の権化（『素顔』336ページ）と言ってしまったら言い過ぎであろうが、三菱重工は、多角経営のメリット及び裾野の広い企業グループ階層構造という特性を有効に活かして、独自の人事施策（休職派遣、出向・転籍）を展開して、三菱流の「雇用保障」制度を軌道に乗せた企業グループであるといえよう。しかし、そこには一般従業員の素朴な「願望」と「労働者としての誇り」の「圧殺」という側面があったことは無視できないであろう。

以上

参考文献一覧

- 赤崎次郎『長船社研の教訓と革命的マルクス主義者の道』私家版、1966年
- 飯田庸太郎『技術ひとすじ』東洋経済新報社、1993年
- 今崎暁巳『三菱帝国の神話』労働旬報社、1977年
- 岩淵明男『三菱重工・急速浮上戦略』TBSブリタニカ、1986年
- 岩淵明男『三菱重工ものづくり百年の大計』オーエス出版、1993年
- 上田修『経営合理化と労使関係』ミネルヴァ書房、1999年
- 亀野進『決断—左翼との苦闘20年』私家版、1985年
- 長船繁『赤い腕章』青磁社、1992年
- 長船繁『わが肺はボロのふいご』かもがわ出版、1998年
- 永野仁ほか『グループ経営と人材戦略』総合労働研究所、1997年
- 久本憲夫『企業内労使関係と人材形成』有斐閣、1998年
- 久本憲夫「重要化する苦情処理と労働組合」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構、2002年
- 福田征孜『コストダウン常識革命』東洋経済新報社、1997年
- 三菱重工業『海に陸にそして宇宙へ—続三菱重工業社史』1990年
- 三菱重工長崎造船所社会主義研究会各種『ピラ』
- 三菱重工労働組合『三菱重工労組10年史』、1977年
- 三菱重工労働組合『三菱重工労組20年史』、1987年
- 三菱重工労働組合『三菱長崎造船労働運動40年史』、1988年
- 三菱重工労働組合『菱労報』
- 「三菱もうひとつの顔」出版委員会『三菱もうひとつの素顔』日本共産党三菱長崎造船所委員会、2009年
- 森建資「職場労使関係の構造」佐口和郎・橋本秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、2003年
- 全日本造船機械労働組合『全造船機械40年史』、1986年