

# 自動車産業再編成と労使関係

——1966年，日産・プリンス合併に即して——

黒田兼一

序

- I 貿易・資本の自由化と自動車産業
- II プリンス自工の悲劇
- III 合併発表と労働組合
- IV 企業合併と「労・労対立」

結

## 序

本稿は、1966年8月、当時かなりの注目を浴びた日産とプリンス自工の合併に関わる諸問題を、主として労務管理、労使関係の側面からとりあげ、その後の自動車産業の飛躍的な成長との関連でその意義を考察しようとするものである。

日産とプリンスの合併は、1965年5月31日、東京・丸の内のパレスホテルで、川又克二日産社長、石橋正二郎プリンス自工会長、小川秀彦同社長によって、中山素平日本興業銀行頭取、堀田庄三住友銀行頭取の立会いのもとに、合併覚書が交わされた。この「突然」の電撃的な合併のニュースを、翌6月1日、新聞各紙は一斉に数段抜きの大きな活字で「日産・プリンス合併、乗用車で日本最大に」、「金融異系列が結ぶ、画期的な日産プリンス合併」等と大々的に報じた。われわれがこの合併に注目するのは、それにもなってプリンスの労使関係が大きく変化したからである。よく知られているように、この合併に関わって労使紛争が鮮烈を極めた。その一因は両社の組合の性格の違いによるものである。一方は階級的・戦闘的組合として知られた全自動

車日産分會を「追放」して出来上がった「相互信頼」＝労使協調的組合、同盟系の自動車労連・日産労組であり、他方のプリンスの労組は自動車産業としては珍しく総評・全国金属の拠点組合であり、階級的性格の傾向が強い組合であった<sup>2)</sup>。両社の経営陣にとってこの合併を成功裡に進めるためには「不純分子」たる全金が入り込むことはどうしても排除しなければならない課題だった。

ところで戦後の「良好な日本的労使関係」の本質的な特徴は、従来からいわれているような「集団主義」とか終身雇用や年功制というよりは、職務設計と処遇および職場秩序が組合の規制の外におかれ、資本家・経営者が展開する労務管理に掌握されていること、また組合がそのような秩序を積極的に受け入れるような企業主義的性格を濃厚にしていることのうちにこそ捉えるべきであろう。つまり労務管理主導型の労使関係こそが日本の労使関係の本質的な特徴であると思われる。この労務管理主導型の労使関係の確立・定着は多くの場合、労組と資本家・経営者との対立というよりは「労・労対立」という形態をとった労使対立のなかで実現されたのであるが<sup>3)</sup>、プリンスの合併をめぐる例外ではなかった。しかもこの場合、たんにプリンス内の「労・労対立」だけではなく、プリンスと日産の「労・労対立」でもあった。結果的には、極めて異常な過程を経て、全金プリンス支部の「分裂」、労務管理主導型労使関係＝日産型労使関係のプリンスへの拡大という形で合併は「成功」したのである<sup>4)</sup>。

- 
- 1) 1953年の「日産争議」がその「追放」過程であるが、これについて詳しくは拙稿「企業内労資関係と労務管理」(I)(II)(III), 『経済経営論集』(桃山学院大学)第26巻1, 2号, 1984年, 第27巻4号, 1986年, および「『日本的労使関係』の編成」今井俊一・山下高之編著『現代経営論——危機の時代の再検討——』ミネルヴァ書房, 1988年5月を参照されたい。
  - 2) 拙稿「プリンス自工における労使関係・労務管理」『経済経営論集』(桃山学院大学)第30巻3号, 1988年。
  - 3) 戦後日本の労働争議が労働組合の組織分裂という形態で「解決」するケースが多いが、「日本的労使関係」の分析の際にはこの問題を無視するわけにはいかないと思われる。この点に関しては産別会議が凋落する過程での組織分裂を対象とした藤田若雄の先駆的研究がある。藤田若雄『第二組合』日本評論社, 1955年。
  - 4) この全金プリンス支部の「分裂」とその後の推移に関して、労働組合に焦点を

こうして本稿の中心的な課題は、プリンス自工を舞台として展開された、組合主導型の労使関係から労務管理主導型のそれへの変化・定着・普及の経緯を明らかにすることである<sup>5)</sup>。この合併の経緯をその後の高度成長の流れの中でとらえ直してみることによって、いわゆる「日本的経営」の一つの側面を抽出してみようというわけである。

## I 貿易・資本の自由化と自動車工業

### 1 政府・通産省の自由化対策

既に前稿で述べたように、1950年代後半から60年代前半における日本の自動車工業の最大の問題は、いうまでもなく、為替・貿易・資本の自由化であった。「為替の自由化はIMF 8条国に移行することであり、貿易の自由化は、その移行の勧告と同時に必然的にガット12条国（国際収支上の理由で輸入制限できる国）の資格を失ってガット11条国（国際収支上の理由で輸入制限してはならない国）へ移行することである。資本の自由化は、OECDの自由化綱領、それも（昭和）39年に全面的に改訂されたそれにしたがうことである」<sup>6)</sup>。つまりこれらは戦後主として政府の保護政策の下で復興、発展してきた自動車工業が本格的に国際競争の舞台に立たされることを意味して

↘ 絞って分析したものに嶺学氏の研究がある。嶺学、『第一組合』お茶の水書房、1980年。また全国金属の立場から日産プリンス問題に言及したものに、高橋祐吉「組織」、全国金属史編纂委員会編『全国金属30年史』第5編、労働旬報社、1977年（同氏『企業社会と労働組合』、労働科学研究所、1989年に収録）がある。

5) このことは労働者と労働組合が何故に労務管理主導型の労使関係を「受容」したのか、またその条件はどのようなものであったか、つまり労働者統合のメカニズムを問うことの準備過程でもある。その際、金子勝氏の次のような主張は、課題そのものとしてはもはや経営学や管理論の枠を越えてしまうと思われるが、やはり留意すべきだろう。「企業社会には、生産性向上という企業目標を至上命令とする《底なしの競争民主主義》が形成されていった。だが、たとえ結果的にではあれ、それも多数の労働者自身の『主体的』選択であるとすれば、あらためてその『主体的』選択の基礎にある戦後民主主義の特質を問いなおしてみなければならない」。金子勝「高度成長と国民生活」『講座日本歴史』第12巻、東京大学出版会、1985年、70ページ。

6) 天谷章吾『日本自動車工業の史的展開』亜記書房、1982年、173～174ページ。なお以下、本章の叙述は天谷氏の同書に多くを負っている。

いた。

トラックについてはある程度競争力がついていたから、1961年には自由化した。問題は自動車工業の本命たる乗用車の自由化と資本の自由化である。政府と自動車資本は、石油化学工業とともに機械工業の代表として自動車工業を重点産業に指定し、自由化をできるだけ延期しながらそれ以前に可能な限り自立的産業にむけて保護・育成していくこととした。そのため乗用車の輸入自由化は65年10月、そして資本の自由化はなんと71年6月まで延期されたのである。

政府・通産行政はまず自動車工業の産業構造・基盤の整備に向けられた。1961年5月に発表された通産省産業合理化審議会産業資金部会の3グループ化構想がそれである。続く62年12月、産業構造調査会乗用車小委員会も乗用車工業政策に関する『中間報告』を公表した。そこでは自由化の目標時期を64年度末とした上で、それに向けて専門量産体制の確立、販売流通問題の解決とともに、提携・合併の促進が提案されていた。特に通産省は国際競争力強化のためには企業提携、合併による企業再編成しかないと判断し、その促進のため日本開発銀行の融資枠として体制金融制度を63年度石油化学と自動車で30億円、64年度石油化学、特殊鋼、自動車で60億円が準備された。さらに66年度からは合併や設備廃棄の際には法人税の軽減を実施するなどの優遇策も設けたのである。

しかしこうした「官僚的発想」、とりわけ各自動車資本の利害が直接に対立する企業の提携、合併、整理は、おりからの東京オリンピックの景気に支えられて、そのまま直ちに実現することはなかった。日産の川又克二氏は自動車資本の「王者」らしく次のように通産行政を批判した。「政府が無理やりに提携を押しつけるのは問題だ、大体20億円の金がほしくて合併や提携する会社なんてありませんよ。こうなったら徹底的に競争し、そこから新しい秩序が生まれてくるのを待つしかない。そして勝ち残ったものが国際競争力のあるメーカーだと思う。政府が体制金融を有効に利用しようとするなら、こうした適格メーカーを強くする方向で配分すべきだ」<sup>7)</sup>。要するに企業間の

自由競争に委ねる形で企業再編を図り、強者を育てるべきだとするのである。自動車各社は自由化の危機感をいっそう募らせ、個別企業内部での自由化対策競争を激しくさせることになった<sup>8)</sup>。産業再編成による競争力強化という通産行政は、そのままの形では実現しなかったものの、こうした企業間競争の結果として実現されることになる。

## 2 自由化対策と企業間競争の激化

自動車各社の自由化対策競争は乗用車の量産体制の確立・整備をめぐって激しくおこなわれた。各社とも老朽化した機械・設備の一新、乗用車専用工場建設のための空前の設備投資をおこなったのである。例えば、トヨタが58年8月に乗用車（クラウン、コロナ）の専用工場として元町工場の建設に着手すれば、これに負けずとばかり、61年2月に日産は追浜工場、同年3月、プリンス村山工場、さらに前後していすゞと日野もそれぞれ藤沢と羽村に乗用車および小型トラックの併産工場の建設に着手したのであった。本田が「スーパーカブ」の需要増大に応えるために鈴鹿に大工場を建設し、量産技術を修得し始めたのもこの時期であった<sup>9)</sup>。これらはいずれも当初から月産一万台生産を見込んで、最新の機械設備を備えた機械加工から組立に至るまでの一貫工場として建設されたのである。つまり量産体制を確立することによってコストダウンを図り、輸入乗用車に対抗しようとしたのである。当然ながら、この時期の「自動車関係投資は、機械への投資のうちもっとも多く、（昭和）36（1961）年の987億円から40（1965）年1459億円、貿易、為替の自由化が実施され、資本の自由化が予想された43（1968）年には、3013億円とまさに激増した。そのうち乗用車を主とする四輪車へのそれは、……31（1956）年には自動車関係投資額127億円、うち四輪車は63億円にすぎなかったから、43（1968）年までの12年間で全自動車関係投資は33.7倍、うち四

7) 川又克二追悼録編纂委員会編『川又克二 自動車とともに』日産自動車、1988年、137ページ。

8) 大島卓、山岡茂樹『産業の昭和社会史⑩、自動車』、日本経済評論社、1987年、156ページ参照。

9) 大島・山岡、同上書、155ページ。

表1 自動車

年	普通車	トラック 小型四輪車	軽四輪車	計	バス
1960	83,709	182,789	41,522	308,020	8,437
1961	107,405	262,753	183,232	553,390	10,981
1962	104,968	345,780	259,968	710,716	11,206
1963	97,996	450,902	313,883	862,781	12,920
1964	115,726	633,938	359,478	1,109,142	13,673
1965	114,747	647,176	398,167	1,160,090	19,348
1966	135,349	780,883	471,626	1,387,858	20,885
1967	184,982	1,026,193	532,193	1,743,368	27,363
1968	214,605	1,169,163	607,639	1,991,467	38,598
1969	227,888	1,236,528	557,175	2,021,591	41,842
1970	258,100	1,253,861	551,922	2,063,883	46,566

出所) 自動車工業会『自動車統計年表』(各年版)より作成。

輪車のそれは38.5倍へ伸張し、31(1956)年の5割余(49.7%)から、36(1961)年7割(71.8%)、43(1968)年8割(80.6%)に達した。そして圧倒的な投資額を誇った基幹産業、電力、鉄鋼へ接近しはじめ、わが国の自動車工業史上最高に達した<sup>10)</sup>のである。

こうして自動車の貿易・資本の自由化を前に各社とも乗用車の量産体制の確立を中心として積極的な設備投資を行った。表1にみるように、自由化対策が結果的にそれ以上の効果をもたらし、乗用車の生産台数は飛躍的に伸びた。61年の25万台から68年には206万台へと8.2倍も増加したのである。車種の大小を無視すれば、この68年にはアメリカ(741万台)、西ドイツ(229万台)について一挙に世界第3位に達したことになる。同時に、乗用車はトラック、バスを含めた全四輪車の30%から50%に達した。日本は自動車工業においてトラック生産国から乗用車生産国に大転換したのである。

このような量産体制確立をめざした巨額な設備投資競争は、それに基づく乗用車の性能の向上とコストダウンを背景に、価格競争が一段と激化することを意味している。大島卓氏の分析によれば、この期の価格競争は、①1957

10) 天谷, 前掲書, 182ページ。

生産台数 (単位：台)

普通車	乗用車		計	総計
	小型四輪車	軽四輪車		
—	128,984	36,110	165,094	481,551
—	195,930	53,578	249,508	813,879
—	210,849	57,935	268,784	990,706
3,027	327,031	77,772	407,830	1,283,531
5,963	491,343	82,354	579,660	1,702,475
3,139	599,030	94,007	696,176	1,875,614
5,301	752,494	119,861	877,656	2,286,399
12,652	1,080,567	282,536	1,375,755	3,146,486
23,606	1,550,459	481,756	2,055,821	4,085,826
24,967	2,026,899	559,633	2,611,499	4,674,932
51,619	2,377,639	749,450	3,178,708	5,289,157

年から60年にかけての小型トラックと中型乗用車を中心とした値下げ、②1962年から64年にかけての小型乗用車中心の値下げ競争があるが、とりわけ64年の値下げは値下げ車種の多さと値下げ幅の大きさから「わが国自動車価格の推移の中で特質に値するものである」という<sup>11)</sup>。プライス・リーダーはトヨタであった。1964年5月、トヨタはトヨペット・コロナを値下げすると発表した。これに対応してプリンス・スカイラインも日産・ブルーバードも一斉に値下げを発表し、価格もほぼ同一に揃った。この年の秋、トヨタは別の新型コロナを発売し、日野もコンテッサを発売しているが、価格は5月のそれとほとんど差異がなかった。小型車の価格競争は各企業が競って乗用車専門工場の新設と機械設備の拡充に莫大な資金を投じた結果でもあるが、貿易自由化を目前にして、明らかに国際競争を意識した戦略的協調価格の色彩が濃いものであった<sup>12)</sup>。

さてこうした乗用車の価格競争が各企業の経営状態にもたらした影響は当然にも同一ではない。総合自動車メーカーたるトヨタ、日産は順調に成績を伸ばしていったのに対して、乗用車部門への進出に失敗したはず、トラッ

11) 大島・山岡，前掲書，189～190ページ。

12) 同上書，194ページ。

ク生産に実績がなくまた当時ブームになりつつあった軽乗用車も生産していなかったプリンスをはじめとして、その他の企業は多かれ少なかれ経営基盤の脆弱性を露呈することになった。自由化対策からではあったが弱小資本に自己の資本能力以上の過大な投資を強制させ、結果として、トヨタ・日産の二大資本による独占体制の確立へと再編成される道を開くこととなったのである。それは政府・通産省の産業再編成による競争力強化政策の実現の過程でもあった。

## Ⅱ プリンス自工の悲劇

### 1 プリンス自工の業績悪化

まずこの時期のプリンス自工の業績を考察することから始めよう。

プリンス自工が自由化対策として1万台生産の目標を掲げて5ヶ年計画を策定したのは1960年初めのことであった。その計画の中核として1961年に新鋭の村山工場建設に着手し、翌62年3月に第1期工事を終え、同年7月には「グロリア・デラックス」をラインオフさせている。つづいて64年5月、同工場第2期工事に入り、年末に完成させた。こうしてグロリアに加えスカイラインの集中一貫生産体制が確立し、この年末には月産1万台を突破したのである。

表2はこの期の生産台数をみたものであるが、着実に増産していることがわかる。特に村山工場が稼働しはじめた1963年からの拡大が著しく、前年の2倍弱、翌64年は60年段階の実に4倍弱の実績をあげている。これを販売面から他社との比較でみたのが表3である。これによれば63、64年ともプリンスは、販売台数でも金額でも同業5社のうちで最高の伸び率で、特に台数では64年は前年の1.6倍も販売している。もちろんこれはオリンピック景気に支えられたものであるが、それにしても成長率では他社を圧倒し、自由化対策として村山工場建設を柱とした「5ヶ年計画」が功を奏したかのように見える。

だが資本主義企業としては重大な欠陥がある。販売台数が伸びても金額ベ



表2 プリンズ自工の乗用車生産台数推移

年	台数(台)	対前年比率(%)
1960	12,334	—
1961	14,023	114
1962	16,296	116
1963	31,682	194
1964	47,098	149
1965	45,343	96

注) 自動車工業会『自動車工業月報』各号より作成

表3 自動車5社の売上高伸び率比較(1964年12月)

(単位:%)

	対前年同期比	対前期比
プリンス(6月, 12月)	164.1	126.8
	137.0	116.3
トヨタ(5月, 11月)	129.4	103.3
	119.7	102.3
日産(3月, 9月)	133.3	109.5
	127.3	106.7
いすゞ(4月, 10月)	137.9	106.3
	120.5	100.7
日野(3月, 9月)	137.8	120.0
	124.0	111.5

注1) 1964年後半期の各社の自動車のみの実績を前期および前々期と比較したものである。

2) 上段は台数, 下段は金額比較である。

3) プリンズ自工『プリンズ社報』No. 149(1965年3月)より作成。

ースでの上昇につながっていないのである。前掲表3から、64年12月は前年の同期より台数では64.1%も多く販売しながらも金額ではそれを27.1%も下回った37%しか伸びておらず、同じく同年6月でも、若干改善されたとはいえ、売上金額上昇率は売上台数上昇率を10.5%も下回っているのである。金額換算が台数換算を下回る傾向は他社でもみられるが、日産、トヨタがわずか1~2%程度であるのに比してプリンスは極端で、5社の中では最悪である。大量に生産・販売してもそれに対応した金額増大に結びついていないの

表4 自動車5社の各種

年 月	プ リ ン ス			ト ヨ タ		
	1963.12	1964.6	1964.12	1963.11	1964.5	1964.11
固 定 比 率	145	146.4	121.5	84	87.5	91.9
流 動 比 率	112	113.4	123.5	212	204.6	203.6
当 座 比 率	78	79.0	79.0	193	183.7	189.9
負 債 比 率	243	271.6	232.2	92	101.3	104.1
総 資 本 回 転 率	1.1	1.10	1.11	1.4	1.49	1.44
固 定 資 産 回 転 率	2.5	2.80	2.88	3.2	3.43	3.21
総 資 本 収 益 率	4.5	4.1	3.4	7.0	7.73	7.66
当 期 利 益 率	4.3	3.7	3.2	5.0	5.2	5.3
原 価 償 却 実 施 率	9.1	13.5	11.3	13.9	18.5	18.2
売 上 高 原 価 率	88.6	89.5	90.8		80.9	83.9

(注) プリンス自工『プリンス社報』No. 143 (1964年9月), No. 149 (1965年3月)

である。これは60年のトヨタによる乗用車価格の引き下げに端を発した価格競争激化の影響をまともに受け、相対的に収益性の高いトラックや軽乗用車等を生産していなかった乗用車主体の弱小メーカーの脆弱性を示すものであった。

だがこの脆弱性は激しくなる企業間競争のなかで企業としての存亡にも関わる重大でかつ深刻な経営管理上の問題を内包している。表4は63年、64年の自動車各社の経営指標をまとめたものである。まず固定資産を自己資本で除した固定比率は、トヨタ、日産、日野が100以下であるのに対して、いすゞとプリンスはそれを越えている。とりわけプリンスは145、146ときわめて悪い。自己資本能力以上に固定資産に投資し過ぎている状態を示している。このことは流動比率、当座比率、負債比率からみても資金繰りがきわめて苦しいことがわかる。いうまでもなくこれは村山工場建設によるもので、自由化対策とはいえ、プリンスの資本能力からみてかなり無理な計画であったことを示している。自由化を前にして競争が激化しているのだから、多少の無理があっても資本回転率を上げ高収益体制を確立できればいいわけだが、深

経営比率 (1963年, 64年)

(単位: %)

日産			いすゞ			日野		
1963.9	1964.3	1964.9	1963.10	1964.4	1964.10	1963.9	1964.3	1964.9
69	88.8	109.1	132	97.7	111.5	91	99.9	78.9
153	146.7	137.2	106	123.4	118.9	130	125.7	130.4
139	131.8	125.1	97	111.5	108.8	112	106.0	117.3
200	229.2	254.1	347	285.3	285.5	310	337.8	268.3
0.9	0.98	0.94	0.8	0.77	0.75	0.7	0.71	0.66
4.1	3.81	3.04	2.7	3.04	2.61	3.3	3.10	3.03
4.4	4.78	4.50	4.1	3.54	2.99	3.5	3.46	3.18
4.7	4.7	4.8	5.2	4.6	4.0	5.0	4.9	4.8
17.91	16.0	14.5	7.4	12.4	11.7	5.1	8.8	14.3
	64.2	66.5		86.4	85.0		88.0	87.1

より作成。

刻なことにそうになっていない。資本回転率をみると売上高の伸びによって多少とも良くなってきてはいるが、収益性比率では、売上高に対する利益率（当期利益率）で4.3→3.7→3.2、また資本勘定に対する比率（総資本利益率）でも4.5→4.1→3.4と期を追って低下している。新鋭工場を建設し大量生産体制を確立して、大量に販売しても、収益増大につながらないのである。売上が伸びても収益増大に結びつかないのは、当然ながら、コストが高いことに原因がある。表4の最下段は売上に対する原価の割合を示したものである。プリンスは、1960年段階では85～86%前後であったが、63年12月88.6%、64年12月にはついに90%を突破してしまったのである。自動車部門だけに限定してみると「実に91.6%でこのうち輸出を除いても91.4%の高率に上って」いる<sup>13)</sup>。資本主義企業としてはまさに致命的な問題であるといつてよい。

## 2 経営施策と労務管理

このようにプリンス自工は、自動車の自由化を目前にした段階で、乗用車1万台生産に向けた5ヶ年計画を実施し量産体制を確立しつつあったものの、

13) プリンス自動車工業『プリンス社報』No.149, 1965年3月, 10ページ。

そのことによって資金的な困難を招いただけでなくコストアップという最悪の事態に陥ってしまったのである。会社は、未だ日産との合併が公になっていない65年3月段階、「この状態で推移しますとついには企業の存立をも放棄せざるを得ない事態にたち致るかも知れません」、「要は製造原価を更に引き下げなければ問題の解決はないわけでありませぬ。自由化を目前に控えて、コストの低減はかねてより要請されているところではありますが、いまやわれわれにとって一番重要な企業存立のためにも全社を挙げてこの問題に取り組まざるを得ないこととなりました」と危機感を募らせることとなった<sup>14)</sup>。

ところでコストアップの原因を会社はいかに考え、どのような対策をとったのだろうか。1964年1月、小川社長は次のように語っている。「コストダウンの方策としてはやはり量的にコンスタントにより多いマーケットを把握する。いわゆる販売面の強化、これが大きな問題です。その次にはメーカーの傘下にある数多くの協力工場からいいものを安く納めてもらうということが重要だと思います。いいかえれば協力工場の育成強化ということですが、この点についてわれわれは深く反省することがあると思います」<sup>15)</sup>。要するにアセンブリーメーカーとして販売体制と下請け企業や関連会社の管理体制がきわめて不十分であったというのである。前者に関しては「販売に弱いプリンス」とかねてから指摘されていたことで、プリンス自工が村山工場建設など量産体制を敷いたがそれに対して、自販は資金調達能力、収益力、施設・設備や人員のたち遅れ、代理店の弱さなど克服されないまま残されていた。1963年に「工・販一体」の方針が出され、統一的な経営計画策定のため合同の「企画委員会」を設置し、63年から64年にかけてそれなりの人員や設備を増強したものの、自販のある役員が「端的に申し上げますとわれわれの設備とか人員が自工に比べて遅れている」と語っているように、それも生産の拡大に見合ったものとはいいがたかった<sup>16)</sup>。その後もこの課題の克服にむけて

14) 同上書, 10, 11ページ。

15) 『プリンス社報』No.135, 1964年1月, 7ページ

16) 『日産自動車社史』488, 491-92ページ。『プリンス社報』No.135, 1964年1月, 23ページ。

「自工としても資金等諸々の面で十分にこれに協力する」としたが、十分な効果をあげることなく、販売競争が激化するにつれてさらにその弱点が表面化し、1964年末にはプリンス自販、ディーラーを含めて2万4000台の膨大な在庫をかかえることになる<sup>17)</sup>。同様に下請け管理についても、自工本社が量産体制を敷いても、それに見合った下請け関連企業管理体制ができていないためコストダウンに結び付かないだけでなく、かえってそれらが隘路となって不良製品、在庫の増大、原価率の増大を招いたのである。「どうも、協力工場の中には少し甘やかしているのがあるんじゃないか」、「これは甘やかすことはできない。厳しいむちも必要です」といいつつも、きわめて不十分なままに終わった。事実、自販を通して「ハンドルが重い」「年間の修理費が日産あたりの10倍近くかかる」などの不満が寄せられ「車の本体は立派なのに、ちょっとした補器類に問題があったりして評判を落としている」といわれた<sup>18)</sup>。これらの対する有効な対策もなされないまま悪化の一途を進むだけであったのである。

ところがプリンス自工にとってもう一つの重大なそして決定的な問題があった。それは量産化に対応した生産・労務管理が確立していないことである。会社は「量産を第一に考えるあまり会社全体が自らの足もとを顧みることが少なかったことも、否定できません」といい、「プリンス自工の全体に通ずる傾向として、動きが非常にのろい」ので、「仕事にスピードを出し」「稼働率を上げる心がけがほしいものです」と警告した<sup>19)</sup>。その一環として出した対策は経費削減運動、提案制度の強化、全面交替制度の導入であった。

65年2月から開始された経費削減運動は、残業制限や光熱費の節約から郵便や電話の節約、そして鉛筆、消しゴムの果てまでも節約する意識を持って「一人一人が考える能力を開発し」、「せっかく持っている知恵だから、これ

17) 64年10月発行の『社報』では「8000人でロコミを使用」と題してプリンス従業員自ら自社製品を講入し、さらに友人知人にクチコミで販売せよと人海戦術まで訴えている。『プリンス社報』No.144, 1964年10月, 2～5ページ。

18) 『プリンス社報』No.135, 1964年1月, 7ページ。

19) 『プリンス社報』No.149, 1965年3月, 6～7ページ。

を十二分に使う」ように提唱した。プリンスの危機的状況を認識して生産と労働に打ち込めというのであろう。だが「社報」を通じてさらに推進せよと指示しているところを見ると、それほど成功したわけではなかったようである。またこのような視点から提案制度も推奨している。会社によるとプリンス自工は1956年から提案制度を実施しており、64年には年間総提案件数は一万件を突破し、推定効果額も一億円を突破したという。これを従業員当りの提案率で見ると62%で、同期のいすゞが18%、日産が2～3%、積極的に推進してきたトヨタでさえ48%であったのだから、これはかなりの高率ではある<sup>20)</sup>。この活発な提案制度はそれなりには一定の効果はあったと思われが、結果的にはそれだけのことである。というのもこのような労務施策は生産と労働のあり方の全体を資本と経営側がトータルに管理・統制できて初めて効を奏するものであろうが、プリンスの場合この点で労務管理体制が相対的に脆弱であったため、それらは危機意識を煽るだけのことで労働生産性の向上とコストダウンに結びつきようがなかったのである。

当時のプリンスの労働者は自己の生活を犠牲にしてまで仕事に埋没することとはなかったし、それより何より、すでに当時の同業他社にみられたような、自己の保身と生活のために相互競争に身を委せるような「競争的職場秩序」体制は確立されていなかったのである。同じことではあるが「合理化」に積極的に協力するような労使関係にはなっていなかったのである。このことは交替制をめぐる労使関係をみると明かである。プリンスでは交替制勤務は労使の協議事項となっており、毎期のはじめに労使交渉して協定で認められたもの以外は一切行われていなかった。しかも一部を除いて「夜勤」は認められていなかった。1964年になって会社は組合に「夜勤」実施を提案した。

「当社では村山工場を中心に一部の二交替制勤務が実施されていますが、業界他社では当社を上回る増産体制に乗り出しました。すなわち全面二交替制や残業の実施などでフル操業の態勢を整えています」と「夜勤体制」の必要

---

20) ただし日産は本社工場のみの集計である。『プリンス社報』No.151, 1965年5月, 8～9ページ。

性を熱心に訴えるのであったが<sup>21)</sup>、組合は「それは家庭生活を犠牲にし、健康の危険にさらされ、疲労と睡魔を伴った労働であることを忘れた、企業の御都合だけであって、こうした合理化を押し付けようとする考え方に私たちは同意できないのです」として、「夜勤」は一部の例外は別として基本的には一切認めなかったのである<sup>22)</sup>。しかも前稿で明らかにしたように、会社には組合の反対を押し切ってまで強行する力はなかった。

このようにプリンス自工は下請け関連企業の管理の面でも、なにかんづく企業内の労使関係の面でも他社と比較して資本主義企業としてはいかにも弱々しかった。プリンスの組合と労働者にとって不幸なことではあるが、プリンス自工が自立した資本主義企業として生き延びて行くには何よりもこの労使関係の根底的な改変を必要としていたことは明らかである。しかしプリンスの経営者にはその力はなかった。合併発表の直前に書かれたと思われる社長室文書で、「かかる四囲の悪条件の中で、強力な企業体質改善策を推進し、企業基盤の強化充実をはからねばならない」と訴えても、その内容は従来のものと同様であるし、何よりも空虚であった<sup>23)</sup>。もはや独力で労務管理優位の労使関係に改変することを諦め、企業として自立した道を歩むことを放棄せざるをえないところまで追い込まれていたのであろう。

### 3 日産への吸収に向けて

「9月からの乗用車自由化を前に、自動車業界の再編成が課題となっているが、日産自動車とプリンス自動車工業は31日、東京丸ノ内のパレス・ホテルで中山興銀頭取、堀田住友銀行頭取、桜内通産相立会いのもとに合併覚書に調印、わが国最大の自動車メーカーが誕生することになった」。1965年6月1日の各新聞は一斉にこのようなニュースを1面に掲げて報道した。いずれもが通産省の指導による乗用車の自由化対策の一環として「画期的」であ

21) 『プリンス社報』No.145, 1964年11月, 13ページ。

22) 全国金属労組プリンス自工支部『第3回定期大会運動方針議案書』(1965年度), 1964年10月, 30ページ。以上の詳細については前掲拙稿「プリンス自工における労使関係・労務管理」, 特に32~40ページを参照されたい。

23) 『プリンス社報』No.152, 1965年6月, 4ページ。

るとし、その成否は今後の日本の自動車工業を左右する試金石になると評している。そして日産の川又社長は次のような談話を発表した。「乗用車の自由化を前に国際競争力強化という観点から桜内通産相のあっせんを受け入れたわけで……両社の合併が自動車業界に連鎖反応を起こす可能性はあるし、またそれは好ましいことと思う」。石橋プリンス自工会長も「私も日本の自動車業界のお役に立つならば、と、思っただけだが、模範的な縁組ができ上がったものと自負している」<sup>24)</sup>。さらに通産省は業界再編を促進するため開銀の体制金融40億円を日産・プリンス合併に融資する方針を決めたのである。

合併までのおよその経緯は次のようであったという<sup>25)</sup>。65年3月22日、桜内通産大臣が川又日産社長を訪れ、プリンスとの合併を打診した。かねてから自動車業界の再編成を狙っていた桜内通産大臣は実はこれ以前にトヨタにも合併話を持ち込んでいるが、トヨタ側は消極的だったという。トヨタとの格差がいっこうに縮まらない日産はこれをバネに飛躍しようとの意図も働いてかこれに応じて、4日後の26日には石橋正二郎プリンス自工会長を交えて三者会談がおこなわれた。そこで一応の方向が確認され、その後はそれぞれの主力銀行の中山興銀頭取、堀田住友銀行頭取の間でひそかに具体的な詰めが十数回の折衝を繰り返しておこなわれたという。この合併について知らされていたのは、上記の5人の他、日産側は岩越忠恕副社長、五十嵐正副社長、プリンス側は小川秀彦社長のみであったという<sup>26)</sup>。合併はこうした限られたごく少数の者の間ですすめられた。4月中旬には大筋の検討が終わり、一応の合意に達したのは5月中旬であった。5月29日の夜、上記5人によって最終的な確認がなされ、休日明けの31日に東京・大手町のパレスホテルで「遅

24) 『毎日新聞』1965年6月1日。

25) 日産自動車『日産自動車社史1964-1973』1975年、日産自動車『川又克二』1988年、新聞各紙1965年6月1日、等を参照。

26) ただし青木慧氏によれば実はもう一人知っていた人物がいるという。元自動車労連会長塩路一郎である。青木氏は塩路会長が知っていたという「証言」がいくつかあるといい、またその後の推移からみて十分ありうることはあるが、真偽の程は定かでない。青木慧『日産共栄圏の危機』汐文社、1980年、98ページ。



くとも昭和41年までに、できるだけ早い時期に」合併するとの覚書調印がおこなわれたのである。

以上のようにこの合併は自由化を前にした自動車業界の再編成への突破口として政府・通産省の強い意志が働いたものであることはいうまでもない。トヨタ・日産の二大資本による独占体制の確立こそが自由化対策の中心にされたのである。この合併について両社の経営陣は「日本の自動車産業の国際競争力強化を図るといふ国家的大乗的見地に立って」の合併であり、「あくまでも『対等の精神』で合併する」とされ、その証として覚書には「プリンスの車名は合併後もこれを継承し、永久に残し、プリンス車種の発展を図る」とされた<sup>27)</sup>。だがその実態は合併比率が1対2とされたことから明らかなように、事実上日産によるプリンスの吸収であった。しかもこの比率も、その後、川又氏の強い要請で1対2.5に修正された。プリンス自販の「最低50億とも100億ともいわれる膨大な赤字が」その理由であった<sup>28)</sup>。川又氏は以前から「11社も乗用車メーカーが狭い日本市場の中でひしめき合っている姿は好ましくない」と公言していたというから、日産側の狙いは明らかであろう。他方のプリンスは、すでにみておいたように、財政上の困難、経営管理、労使関係上の困難の中でもはや身売りしかありえなかった。いくら「対等の精神」と謳ってみても「勝者」と「敗者」の構図は明白だった。両社の利害はこうして一致し、資本主義競争の中でプリンス資本は消滅することになった。

### Ⅲ 合併発表と労働組合

#### 1 日産・プリンス「合併」と労使関係

プリンス自工が日産に吸収合併され資本として消滅してもプリンスの労働者は「消滅」するわけにはいかない。『覚書』の中では日産はプリンス「従業員の差別は行わない」とわざわざ記されているが、しかし労資（使）関係

27) 『プリンス社報』号外，1965年6月10日。

28) 前掲『川又克二』，117～118ページ。

の資（使）が消滅したのだから従来の労使関係はそのままでは存立しえないことは明かである<sup>29)</sup>。吸収する側にとってもされる側にとっても最大の問題はこの労使関係にあった。

『日産自動車社史』には次のように記されている。「日産・プリンス自工合併の過程には、いくつかの問題があったが、そのもっとも重要なものの一つに労働組合の問題があった」<sup>30)</sup>。同書はこの合併に伴う労使関係問題について、社史としては比較的詳細に、4ページにもわたって書かれている。しかもその内容は自動車労連が1966年10月に発行した『自動車労連、日産労組と全金プリンス自工との組織問題の経過について』と題する総括文書と事実認識において同一である。また同社の『30年史』には次のような叙述がある。「自動車労連は広く、自動車関係のすべての労働組合にまで、当社の労使関係をふえんすることによって、日本の自動車産業の労働組合組織を国際的規模にまで発展させて、日本経済の繁栄に寄与しようとい意図するものであった」<sup>31)</sup>。このことはこの合併に際して日産の経営者が組合問題、労使関係問題を如何に重視していたか、換言すれば合併のもう一つの狙いを示しているし、そのこととの関連で日産労組がある種の役割分担を果たしたことを暗示していると思われる。

他の機会にすでに明らかにしておいたように、プリンスを除く同業他社の労使関係は幾多の曲折を経ながらも1950年代の後期には階級的・戦闘的組合勢力（＝「全日本自動車産業労働組合」）を追放して協調的潮流が支配的となり、「相互信頼型」・協調的労使関係＝労務管理主導型労使関係となっていた<sup>32)</sup>。だが一人プリンス自工の組合のみは孤高を守るかのように自動車関係としては「唯一」総評・全国金属の有力拠点支部しとて活発に活動を展開

29) 以下では「労資関係」と「労使関係」を区別して使うことにする。何故ならどちらかの用語のみで資本家・経営者と賃金労働者の関係の全てを表せないからである。便宜的に社会的意味で前者を、企業内（個別資本内）労資関係の意味で後者を使うことにする。

30) 前掲『社史』、17ページ。

31) 『日産自動車30年史』1965年、305ページ。

32) その詳細については、前掲拙稿「企業内労資関係と労務管理」を参照されたい。

していた。この組合はかつての全自・日産分会のような派手さはなかったが、労働条件のみならず生産や労働を労働組合らしい形でかなりの範囲で規制していた<sup>33)</sup>。つまりプリンスの労使関係は全体として労働組合優位の傾向を持っていたのである。この点こそがプリンス自工が他社との競争の中で相対的に遅れをとり、ついには身売りにまで追い込まれた「本質的」な原因の一つでもあったから、日産の経営者としては何よりもこのような「不純分子」が日産の内部に入り込むことは阻止しなければならなかった。

総評・全金系の組合を「追放」することはまた自動車産業全体から戦闘的・階級的潮流を根こそぎ一掃し、自動車産業全体として協調的労資関係＝労務管理主導型労資関係を「完成」することにもなる。この合併のもう一つの狙いと労資関係的意義はまさしくここにあった。『社史』にはこの点を率直に次のように記されている。「……階級闘争主義に立つプリンス自工の運動路線は、新しい労働組合主義を基調とする日産労組のそれと基本的に異なっており、そのことが合併の大きな障害となって表面化したのである」<sup>34)</sup>。かつての「日産百日争議」を成功裡に処理した川又氏である。次の言葉は直接労使関係に関して述べたものではないが、この合併に賭けた氏の熱意を示すものとして含蓄に満ちたものである。「これらはいずれも難しい問題であるが、難しいからこそ他社は合併に踏み切り得ないのであるし、逆にわれわれは問題を解決する力量と自信を有していればこそ、これに正面から取り組んだのである。狭量であり、自我自利のみを主張しては、このような国家的大事業はなし得ないと思う」<sup>35)</sup>。

## 2 全金プリンス支部の対応

それではこの合併に対してプリンスの組合はどのように対応したのだろうか。

組合の中央執行委員会が合併の話を知らされたのは、1965年5月31日午後

33) 詳細については、前掲拙稿「プリンス自工における労使関係・労務管理」を参照されたい。

34) 『社史』17ページ。

35) 同上書、16ページ。

4時ごろ会社側人事担当から緊急に要請のあった運営委員会の席上のことであった。わずか5カ月前の1月の新年挨拶で小川社長自ら「合併などこれっぽっちも考えていません。……当面の敵“日産”に追いつき、追い越せの合言葉で励んでもらいたい」と明言していたのだから、その驚きはそうとうのものであったろう<sup>36)</sup>。中央執行委員会は緊急会議を開いて「統一見解」をまとめ、6月2日の中央委員会で全会一致で決定し、「合併問題討議資料No. 1」として職場に配布した<sup>37)</sup>。

この「統一見解」では合併について、「開放経済体制を前にして、……各社は、開放体制後の自立体制の確立のため、大幅な設備投資による量産体制と新車の開発にとりくみ、……いっそう深刻な過当競争にはいった。……しかし、昨秋からの経済界の不況もかんで、量産体制の整備とは逆に、各社ともかなりのストックをかかえる現象が顕著になり、こうした現象から、自由化をひかえて業界の整理統合は必至であるとうわさされる情勢にあった」し、「先進国の自動車産業の実態も、統合・合併の歴史が、即、自動車産業の歴史ともいわれているし、日本の自動車産業も通らなければならない当然の道であり、その意味で、今回のような合併は予測できないことではなかった」と評している。つまり「合併」は自動車独占資本による自由化対策の一環であり、その意味で資本による「合理化」としては「当然の道」というのである。しかし「当然の道」であっても労働者の側からみると「問題点もまた大きい」といい、「両社の賃金はじめ、一般の労働条件にはかなりの格差」があり、「プリンスの過剰人員などの問題」も予想され、「従来の合併の例から、労働条件の悪い方にシワ寄せしてくること」また「労務政策も、日産の意向を中心にすすめられることが予測できる」等を指摘して、以下のような6項

36) 全金プリンス「10年史」編集委員会編『日産にひるがえる全金の旗』、総評全国金属プリンス自工支部（以下、『全金の旗』と略）、1976年、9～10ページ。なお「運営委員会」とは経営協議会的機能をもった機関のことである。

37) 全金中央プリンス対策委員会発行パンフ『プリンス・日産合併による全金プリンス支部組織破壊の実態』（以下、『組織破壊の実態』と略記）1966年。『全金の旗』、11ページ。なお中央委員会とは大会に次ぐ議決機関であり、中執と200名に1名の割で選出される中央委員とで構成される。

目の方針を掲げた。

「1, 労働条件の引き下げは行わないこと。犠牲者（首切り）を絶対に出さないこと。従来の労使関係を尊重することなど、合併に当たってプリンスの経営陣の態度を明確にさせる。2, 航空, 繊維部門の扱いが明確にされていないが, いかなる場合があっても労働条件の引き下げや犠牲者を出さないこと。3, われわれが苦難の中で培ってきた研究, 技術などについては十分に尊重し, その発展をはからせる。4, 自販をはじめプリンス関連企業などに対する犠牲は行わないようにさせる。5, 上級団体, 関連企業労組などとの密接な連携の上に, プリンス独自としての対応態勢をとる。6, 日産の組合との交流の中で, 労働条件その他を調査し, 合併問題にともに対処する」。

要するに「統一見解」は, 合併は自動車資本による自由化に向けた「合理化」であること, その意味で必然的な流れではあるが組合としてはそれに伴う労働条件の悪化, 労働者への犠牲は阻止しなければならないこと, そのためには企業内の闘いでは不可能で全金本部や関連労組, 日産労組とも交流しながら対処していくというのである。プリンスの組合も企業を組織母体とする企業別組合には違いないのだが, やみくもに企業の存続に固執（合併反対）することなく, 産業別の連帯を基礎に労働条件の悪化を阻止するとしている点に注目しておきたい。

この行動方針に沿って, 早速6月2日に委員長と事務局長が日産の組合を訪問するなど日産労組との交流が開始された。だが全金プリンス側のこうした思惑と日産労組側の方針とは大きく離れていた<sup>38)</sup>。

### 3 日産労組, 自動車労連の考え方

自動車労連会長塩路一郎氏はかねてから次のように主張していた。「国際的視野に立って自由化の影響をうけとめ, 過当競争を排除して国内産業を守

38) この点について当時全金東京地本委員長だった佐竹五三九氏は次のように批判している。「合併問題にともに対処するということは, 日産労組を善意に解釈し, 日産労組との統一行動に甘い期待をかけていたといえる」。佐竹五三九「プリンス・日産の企業合併をめぐる運動と組織の問題点」, 総評全国金属『金属労働資料』No.44, 1966年, 17ページ。

るという高い見地にたって問題解決に努力することが、これからの経営者のあり方でなければならぬ」。「(外国資本の攻勢がかけられているから——黒田) 国民生活の向上を願う労働組合としてこれを嚴重に監視し、労使の枠をこえ、日本人として民族産業を守らねばならない」と。「民族産業擁護」、これが塩路一郎氏と自動車労連・日産労組の基本的立場である。それ故、合併についても「民族産業を守り国家的要請に応じたもの」として次のような「統一見解」を発表した。

1. 今回の合併調印は民族産業擁護という国家的見地にたち、業界再編に先鞭をつけたものとしてこれを評価する。
2. 以上の認識にたち従来以上に「新しい労働組合主義」の実践活動を展開し、近代産業の担い手としての力を涵養してゆかねばならない。
3. プリンス自動車に働く労働者との友好関係をさらに深め、われわれ働くものの雇用と生活の向上につながるよう一体的活動を展開し得る土壌を早急に醸成してゆく。
4. 併せて自動車産業各労組との友好関係をさらに深め、自動車産業の発展の中で労働条件の向上をかちとる活動を進める。

この「見解」の注目すべきポイントは次の2点にある。まず合併の評価である。「日産、プリンスの合併は、国際的、国民的視野にたって、民族産業を守る要請に応えるものであり、これを契機に遅きに失した自動車業界の再編成が促進されるならば日本の自動車産業に益するところは多く、その役割は極めて大きいといえよう」<sup>39)</sup>。この積極的賛意は日産とプリンスの経営陣と違うところがない。「合併を成功させる以外に生きる道はない」とまでいきって、「プリンスのなかまともども手をたずさえ、智恵を出しあって、ひたすらその成功を期し、総力をあげてとり組んでいこう」と主張するとき<sup>40)</sup>、それは労働組合というより吸収する側の日産資本の立場そのものといわざるをえない。たまたまこの時期に開かれていた団体交渉の席でも、合併

39) 以上、日本自動車産業労働組合連合会機関紙『自動車労連』No.111, 1965年6月15日。

40) 全日産労働組合『日産労報』No.96, 1965年6月28日。

に関する労使の認識が同一であることを確認しあった上で、組合は合併を成功させ「今後如何なる局面にも即応できる企業基盤を確立」するため努力するとまで川又社長に約束している<sup>41)</sup>。企業基盤確立に総力をあげてとりくむというのだから、企業別組合というより企業主義組合という方が正確であろう。全金プリンス側の対応と比較するときその余りにも大きな違いに驚かされる。

二つ目は、プリンスの労働者と「一体的活動を展開し得る土壌を早急に醸成してゆく」という点である。このもってまわった分かりにくい表現で主張していることは、「新しい労働組合主義」と表裏の関係にある。すなわちプリンスの労組は「古くさい階級闘争主義」の総評・全金だから現状では「一体的活動」を展開できる基盤はないというのであろう。合併を真に成功させられるかどうかは「一にかかってわれわれ労働組合のとりくみ方如何にある」<sup>42)</sup>。そのためには「プリンス労組との交流を積極的に推し進め」て「新しい労働組合主義」=労使協調主義を受け入れてもらう「土壌」を作り上げていかねばならないというのである。この点で「階級闘争主義に立つプリンス自工労組の運動路線」は「合併の大きな障害」であるとの日産経営者の認識と同一である。合併を成功させるためには労働組合として「障害」であるプリンス自工の労組を「新しい組合主義」の立場に立たせなければならないというのである。この意味で自動車労連・日産労組はその果たすべき役割を正確に認識していたといえよう。

このように考えると日産労組が「今回の日産・プリンスの合併は実は新たなより大きい闘いの始まりである」と主張するとき、その闘うべき相手は自ずと見えてくる。同じ企業別組合という性格を基本にしたがらも、「労働条件の悪化を阻止する」ために企業内の性格を脱していこうとする組合と、「雇用と生活向上に向けて民族産業擁護」のために企業主義的性格を強めようとする組合との「闘い」である。

---

41) 日産労組『発展ニュース』号外，1965年6月30日。

42) 前掲，『自動車労連』

## Ⅳ 企業合併と「労・労」対立

### 1 全金プリンス自工支部と自動車労連・日産労組の確執

上記のように両労組は「相互交流」を掲げている点では一致していても、その内容と思惑は最初から大きくかけ離れていた。「交流」を重ねるごとに互いの主張の食い違いが鮮明になるが、この労働組合同士の確執、「労・労」対立の意味を探るため、まずこの「交流」の経緯を概観してみよう。

1965年6月27日、プリンスの中央執行委員全員11名が日産追浜工場を見学し、日産労組と懇談した。その際、プリンスの労働条件および組織状況に関する資料を持参し、合わせて日産側の資料の提示を求めた。(表5参照)既に日本共産党のプリンス荻窪工場細胞が基準内賃金比較で日産の方が安いとする内容のビラを配布し、職場では大きな関心を呼んでいたし、合併に伴う労働条件の悪化を両労組の共同闘争で阻止するという全金の方針からすれば当然のことであった。だが日産側は労働条件比較には概して消極的だった。塩路会長はいう。「比較するにはその基準や条件を定めなければならず、しかも比較しただけでは解決にならない。……賃金体系が違うし、内容も違うからです。」「ですから賃金比較は重要ですが、その前提としてお互いの思想、考え方、それに基づく行動が同一歩調をとれるかどうかというのが一番大事な問題じゃないか、考え方が同じ、行動が同じということにならなければ賃

表5 日産とプリンスの賃金比較

		日 産 自 動 車				プ リ ン ス 自 動 車			
		従業員数	平均年齢	平均勤続	平均月額給与	従業員数	平均年齢	平均勤続	平均月額給与
事務および	男	4,439	32.0	9.0	42,383	2,537	30.4	7.5	42,403
技術員	女	1,562	22.9	3.3	19,890	415	22.9	3.5	22,101
技能員	男	15,808	28.8	4.9	28,939	5,442	27.9	4.3	31,663
	女	243	22.3	3.2	16,770	138	39.9	2.6	17,372
合計・平均		22,052	28.9	5.6	30,870	8,532	28.6	5.2	34,033

注) 全金プリンス支部『日産にひるがえる全金の旗』, 14ページより。



金問題にとりくむ態度も違います。私どもがみると、プリンスの賃金に悪平等の面が多いと思う<sup>43)</sup>。要するに「われわれ」と「同一歩調がとれるよう」な「考え方」に立つことが問題解決の前提だというのである。永井全金プリンス自工支部委員長（当時）はこれに対して「合併に伴う合理化案にとりくむ過程や、春闘や一時金闘争などの闘いを通じて、相互に理解が深まるし、そうした経験交流の中で、組織問題が無理のない形で解決できるのではないか」と主張した<sup>44)</sup>。だが塩路氏にはそのような発想はない。賃金や労働条件を「比較するには基準や条件を定めなければならず」という塩路氏の主張は、より正確には、「基準や条件」を決定する前提としての「考え方」の統一が必要だということであろう。例えば日産労組は職務給の必要性を認めているのに対して、プリンスの労組は賃金を通じた労務管理の強化であるとして職務給には反対していた。この「考え方」の違いを放置したまま「一緒になっていろいろな活動をしていくとしたら、合併に水をさされることになる」と塩路氏は考えていたから<sup>45)</sup>、7月20日にプリンスを訪れた際にはよりはっきりと要請した。「……労働組合が同じ基盤に立って運動を進めることが必要だ。プリンス自工支部は、早急に全国金属を脱退し自動車労連に入ってもらいたい。自動車労連に入ってもらうには、まず考え方を改めてもらいたい」<sup>46)</sup>。

ところでプリンスの職場ではこのような相互交流の中味を一般組合員には知らされていなかった。それは日産側の「お互いに意見の一致を見ないものについては、下部に発表しないようにしたい。意見の違うままで職場に流すと、混乱するだけだ」との提案を受け入れたためである<sup>47)</sup>。この点、プリン

43) 自動車労連『自動車労連、日産労組と全金プリンス自工との組織問題の経過について』（以下、『組織問題の経緯』と略）1966年、48～49ページ。

44) 前掲『組織破壊の実態』。なお、プリンス自工は1954年に旧富士精密と旧プリンス自工とが合併してできた企業であるが、その時には組合は組織統一を急ぐことなく永井氏がいうような形でおこなった経験を持っていた。前掲拙稿「プリンス自工における労使関係・労務管理」、26～27ページ。

45) 『組織問題の経緯』54ページ。

46) 『全金の旗』、15ページ。

47) 前掲『組織破壊の実態』

ス支部は後に「これが後に塩路会長によって足下をすくわれる原因になった」と自己批判しているが、結果的にプリンス支部は、6月から10月まで先に掲げた6項目の方針の具体的な活動を停止して、一般組合員に知らせないまま日産労組との「幹部交流」に明け暮れたのである<sup>48)</sup>。したがって一般組合員は執行部の動きがよく見えない。しかもその最中の8月26日、プリンス自工の株主総会で日産副社長・岩越忠恕氏を副社長として迎えることを決定したのだから、一般組合員に不安と動揺が広がり、組合執行部への不信感が芽生えてきたとしても不思議ではない。

このようななかでプリンス支部は定期大会を開催するが、この段階になって両労組の確執はたんなる意見の違いから明確な対立関係へと発展した。すなわちプリンス支部の資料によれば、9月下旬、10月8日に予定されていた定期大会への運動方針案に対して塩路氏からクレームがついたのである。

「この運動方針は合併反対、自由化反対であり、日産に対決する内容だ。大会を延期して全面的に書きかえてほしい」と<sup>49)</sup>。手元にある日産側の資料にはこのあたりの事実関係の記載がないので確認できないのだが、たとえ合併先の組合同士とはいえ、一方が他方の組合方針の内容に干渉しその書きかえと大会延期まで要求したのである。しかも議案書は合併発表直後に決定した「合併にともなう労働条件の悪化を阻止する」という基本方針に沿ってその具体化を内容とするものであったから、「これでは合併反対だ」と塩路氏が論難するのは根拠があるとはいいがたい<sup>50)</sup>。塩路氏は合併を全面的に歓迎し

---

48) 『全金の旗』15ページ。また前掲の佐竹論文でも次のように批判している。「両労組の相違は、プリンスの組合員と組合にとって最も重要な問題点であり、これを職場に発表しないということは組合員をツンボ状態におき組合を空洞化させる危険があった」。佐竹五九三、前掲論文、17ページ。

49) 『全金の旗』、19～20ページ。

50) 「合併反対」という言葉にこだわれば1箇所次のような表現がある。「私たちは企業の合併が、働く者にとって、生活の向上が保障されるならば、それ自体に反対するものではありません。しかし今までの歴史が示すように労働者へシワ寄せしてくる合併であるならば、そのしわ寄せをはねのける闘いを組むことはもちろん、合併そのものに反対せざるをえません。……この1年は、そのシワ寄せ排除のたたかいに対して、従前に増して全体が一致してあたらなければなりません」。全金プリンス支部「第4回定期大会運動方針議案書」、1965年10月21日、37ページ。

「合併を成功させる以外に生きる道はない」とする自動車労連・日産労組と同じ考え方に立っていないことを問題にしたのである。

当初の予定を延期して10月21日に開かれた大会のもう一つの焦点は塩路会長の挨拶であった。後に塩路氏自ら「……祝辞を述べるためにいったのですが、祝辞にならず運動方針批判をやらざるを得なかったわけです」と認めているように<sup>51)</sup>、50名ほどの日産労組員の傍聴する中で、50分間にもわたって「祝辞」という形で自動車労連・日産労組の考え方の「正しさ」と全金プリンス支部非難を公然とおこなった。プリンスの一般組合員にとってはこの塩路挨拶で初めて両労組の間の意見の相違とそれをめぐる確執があることを知ることとなった。しかも確執の相手の塩路氏からである。「どうもプリンスの執行部の方たちは私たちとの連携に熱心ではない。そして当然かもしれないが、全金の上部との接触が激しくなっていると感じる。運動方針もそうで、私たちの全然知らない間に印刷されてしまった。……情勢や活動方針の部分については危惧を感じている。ここには根底にマルキシズムの思想が流れている。もう現代には通用しない思想が流れている。……企業をつぶさないためには生産性をあげ、企業の力を強めなければならない。これが合併問題だ。……率直に言えば、日産の労働者はみなさんに足をひっぱられないかと心配している」「プリンス労組執行部の考え方と無責任な指導性について反省を求めたい」<sup>52)</sup>。招待を受けた先で相手を一方的に批判したのである。議案書の書きかえを要求してもそれが受け入れられなかったから、今度は執行部を飛び越えて相手側の組合員に直接に訴えたのであろう。

自動車企業は自由化を前に量産体制とコスト削減の「合理化」を至上命令としていたから、それを積極的に受け止め協力するような労使関係を必要としていたし、企業の存続と発展とが雇用確保と労働条件向上の必要かつ十分条件であると考え組合を必要としていた。プリンス支部と日産労組の確執と対立はたんに総評と同盟、あるいは運動路線をめぐるものではない。それ

51) 自動車労連、前掲書、52ページ。

52) 全金プリンス支部、「第4回定期大会での塩路会長あいさつ(要旨)」, および日産労組第12回定期大会「第2号議案」。

は企業と組合のあり方、日本の企業社会におけるあるべき組合の役割、労使関係の性格をめぐるものであった。既述したように日産の経営者は「自動車関係のすべての労働組合にまで、当社の労使関係をふえんすることに」熱心であったから、「合理化」を推進する資本・経営側とそれを阻止しようとする組合という労使対立が、プリンスと日産の資本が日産労組の後方に控えて、合併企業の組合同士の「労・労」対立という形態で現れたとみなすことができよう。プリンス支部と日産労組の「労・労」対立はプリンス支部と日産・プリンス資本との労使対立の別表現であった。

塩路挨拶を反映してか大会では若干の執行部批判の意見が出されたが、全体としては「①労働条件の引き下げを行わないこと、②犠牲者を出さないこと、③従来の労使慣行を尊重すること、④航空、繊維部門の扱いについて、いかなる場合にあって労働条件の引き下げや犠牲者を出さないこと、⑤自販をはじめプリンス関連企業においても犠牲者や労働条件の引き下げを行わないこと、⑥合併に伴う転勤、移動については組合との協議決定までは実施しないこと」との要求を早急に会社に申し入れること、あわせて日産労組との交流については「定期的交流会を続け、……十分意見の交換をはかり早期に協議会に発展させる条件をつくる」との執行部提案を満場一致で採択した。だがこの大会を契機に日産労組はプリンス支部の内部変革を期待するという方針から、外部から直接に改造していく方針へと変えることになった。

## 2 全金プリンス支部の分裂

日産労組は正式な機関を通じた「交流」でプリンスの組合を変えていくことは困難であると判断し、非合法的な形で説得する戦術に変えはじめた。それは中央委員、代議員、職制（係長、班長）に直接働きかけるというものである。後に「日産学校」と命名されたこの秘密裡の説得工作を、当初、支部中執は知る由もなかったが、村山工場に近い「立川周辺の旅館を四軒も借りて、集中的に行われた」という<sup>53)</sup>。プリンスでは係長は組合員でもあったから、その職場での影響力は大きかった。また大会に次ぐ議決機関である中央委員

53) 前掲『組織破壊の実態』。

会の委員＝中央委員の動向も組合方針に大きな影響力を持っていた。日産労組はこうした層の影響力を期待して、中執の孤立化をめざしたのである。

「合併後の組合のあり方を執行部はどう考えているのか」、「全金脱退についての考え方を聞かせてもらいたい」、「自動車労連加盟には大多数の組合員の賛成が得られると思う」。11月に入ると中央委員会を開いてもこのような中執への批判が相次ぐようになり、支部としての活動がうまく機能しなくなった。これら執行部批判の発言は、職制層や中央委員らが反中執勢力として成長し、彼らが職場内ですでに公然と動いていることを示している。一大転機は12月8、9日の日産労組の第12回定期大会であった。日産労組側から大会傍聴の要請があって、支部は中央委員全員、中執全員と青年婦人部四役が参加することを決めたのであるが、ところがこうした機関決定にもかかわらず、それとは別に「職制はじめ、職場の指導者クラスが百名近く」参加し<sup>54)</sup>、人事部次長までもが参加していたという。反中執勢力の動員と思われるが、ここまでくると支部はすでに組織統制の力を半ば喪失していたといわざるを得ない。

大会に出席した川又社長は、両組合の関係がうまくいかないのなら合併は再考しなければならなくなるとの挨拶をおこない<sup>55)</sup>、他方、塩路氏の挨拶は全金とプリンス中執非難に徹したものだ。この川又・塩路の「労使協力、連携プレー」は傍聴するプリンス労働者を意識したものであろう。企業危機に直面している会社を潰さないためには日産に吸収してもらわなければならないし、そのためには全金と中執を追放する以外ない。大会傍聴の多くの者はおよそこのような心理状態に陥ったと思われる。きしくも大会では「プリンスに働く良識ある労働者と共に1日も早く組織の統合をなしとげていく」ために「あらゆる機会をとらえ、職場役員をはじめとする各種の交流を行い職場の仲間と友好関係を深めていく」とともに「現執行部の言動を見逃す」ことなく「労働者を守る立場から断固対処する」という方針を決議した。ま

54) 『全金の旗』26ページ。

55) 前掲『組織破壊の実態』。

さしくプリンスへの組織介入決議である。分裂・分派策動を公言した決議であり、大会は事実上、反全金・組織改変・組織分裂介入の決起集会と化したといつてよい。

この日産労組定期大会以降、「組織問題」はプリンス支部と日産労組の「労・労」対立からプリンス支部内部の「労・労」対立に転化し、日産労組はもっぱら裏での「日産学校」に徹するという形で、「組織分裂」の総仕上げが行われた。連日「日産学校」が開かれ、「主に立川，三鷹，萩窪付近のそば屋などを利用し，日産労組のオルグがスライドやテープを使って，労資協調組合運動の教育をやり，そして反全金，反総評意識を高めるための行動を押しつけた。それは職場内で学歴別，階層別にキメ細かく準備されていた」。しかも全金支持・中執支持の組合員は完全に締め出されたという<sup>56)</sup>。

他方，支部内での対立と混乱は激しさを加えていった。そこで中執は総辞職を決めた。わずか2カ月前の10月21日の大会で圧倒的多数で信任を得たばかりであったが，このままでは運動方針の執行は困難であり，全組合員から信任された強力な執行部を選出する必要があるとの判断からであった。だが12月14日の中央委員会ではこの提案を否決し，逆に中執不信任のための臨時大会開催動議を賛成多数で可決した。激しいやりとりと混乱の中で12月22日に開催された臨時大会は，全金を支持する代議員が不参加のまま，中執不信任案を賛成368，反対1，保留2で可決した。さらに中央委員会の同意なしで中執は活動してはならないという決議までしてしまった。中執不信任を決議しても新たな執行部の選出をしなかったから，組合は動きがとれない状態に陥ってしまった。加えて大会後の中央委員会で全金関係者の出入り拒否と全金のビラまき拒否を決めた。これは合併に邪魔な「全金」＝「よそ者」を排除しようとするものだから，まさしく企業内組合に転化していくことを意味していた。

こうしてこの臨時大会で支部は事実上分裂し，以降，支部内は無政府的な紛糾状態が続いた。それは産業別の連帯を基礎に組織を守ろうとする中執を

---

56) 『全金の旗』，32～33ページ。

中心とした全金派と「日産に救ってもらおう」ために企業内組合化する以外ないとする、係長、中央委員を中心とした日産派との抗争であった<sup>57)</sup>。全金派は大量のビラや『職場新聞』配布、全金本部と総評を中心とした全国的支援活動、不当労働行為があったとして東京都地方労働委員会へ提訴するなど組織をあげて展開すれば、それを阻止しようとする日産派は、全金派のビラまき妨害や禁止活動、自動車労連・日産労組と「正式交流」開始、独自の『中央委員会速報』や『プリンス労組速報』の発行、全金派の組合事務所使用禁止などで対抗した。両者の対立は全金派のビラ配布員を日産派が阻止しようとして暴行を加えるところまでエスカレートしてしまった。1966年2月28日に日産派は「臨時大会」を開催して、中執の職場復帰と新中執代行（6名）・中央委員代行選出を決議したのである。会社の敷地内にある組合事務所を追い出された全金派はやむなく全金本部に事務所を移した。

およそこのような過程を経て全金プリンス支部は分裂した。組合分裂はどこでもきわめて異常な形で進行するのが常であるが、プリンスの場合はとりわけ異常である。第1に、吸収合併先の他方の組合がいわば外から組織そのものの内部に不団結を発生させ、きわめて不明瞭に第2組合が結成され、分裂へと発展していった<sup>58)</sup>。そこには組合らしい民主的な関係は存在しなかった。一方が他方の組合規約やルールあるいは方針を尊重するという姿勢がみられないからである。全金プリンス支部は後にこれを「組織破壊、組織乗っ取り」と規定したが、その言葉通り乗っ取られたのである。この意味でまさしく特異であった。第2の異常さは日産労組が依拠したのがプリンスの職制層だった点である。労働組合が、他方の組合の執行部ではなく組合員であるとはいえ職制層に依拠して活動を展開したのである。この職制層にかかわれ

57) 嶺学、前掲書、221ページ。

58) なお、中執排除・反全金への一連の組織的な動きを第2組合の発生とみなすことができるが、この時期をいつとしたらいいのだろうか。全金派は「2月28日の不法な『臨時大会』を機に第2組合が作られた」としているが、一連の動きからして強行された12月22日の臨時大会こそ第2組合の発足の日とみなすべきだろう。この暴挙を第2組合発足と規定できなかつたところに全金プリンス支部の弱さがあった。『全金の旗』、44ページ。

ば、プリンスに限らず戦後日本の多くの企業で組合の性格が変わったり分裂したりするときには常に組合員である末端職制が中心となった。すでに他の機会に考察したように、実は日産労組も職場の職制を中心とした層がそれまでの階級的・戦闘的な全自・日産分会を分裂させてできあがった第2組合である。いままた活躍が期待されたのは職場の末端の長としての係長であり、班長であったのだ。労務管理施策が相対的に脆弱であったプリンスでも以前から係長や班長への教育は系統的に行われていた<sup>59)</sup>。これらの層は組合員としての自覚より職場の統率者という管理者意識の方が強いだろうし、平時には顕在化しなくとも、戦時になると全金を外部勢力と考え、「よそ者」は排除せよとの企業意識に捕らわれやすいことは容易に推察できる。このことからいえば日産労組の画策によって仕向けられたプリンス支部内部の「労・労」対立は、職制層と一般労働者の労使対立でもあったのだ。一般従業員に対する指揮・命令権のある職制層の職場での働きかけや「活躍」なしに分裂は容易ではなかったと思われる。

### 3 協調的労使関係の「勝利」

全金追放と協調的労使関係樹立への総仕上げは、1966年4月20日の両社合併の正式調印までに次々とおこなわれた。逆にいえばこの問題がきちんと解決するまでは「調印」はできなかったわけである。まずは正式な中執の選出である。3月24日、宣伝のためとして全金派も立候補しての中執選挙が実施された。結果は日産派の全員当選、全金派は全員落選だった。続いて30日に開催した臨時大会で全金脱退を決議、さらに4月2日、今度は全員投票で全金脱退を賛成多数（賛成6,575、反対594、白紙205）で正式決定し、組合名称も「プリンス自工労働組合」に変更した。会社側は直ちにこの第2組合との間でユニオン・ショップ協定ならびに唯一団体交渉権の協定を結んだ。ここについて全金派はプリンス労働者の支持を失って自動車労連・日産労組側の思惑が完全に「勝利」したのである<sup>60)</sup>。

59) 前掲拙稿「プリンス自工の労使関係・労務管理」, 34～35ページ。

60) その後の推移はここでの課題ではないので詳述は避けた。概略は次の通り。↗



それにしても戦闘的といわれた全金内でも最大の拠点支部として自他ともに認めていた組合が、「分裂」の2カ月前には満場一致で支持を受けていたにもかかわらず、文字通り「一瞬」にして分裂し少数派組合に転落した事実を如何に把握すべきなのだろうか。労働組合としての運営の弱さ、労働運動の未熟さ、戦術上の失敗等、労働組合運動論としてはすでいくつか指摘されているが、ここでの関心はそこにはない<sup>61)</sup>。プリンスの組合が日産の組合に融合することは明らかにそれまでの労使関係および労務管理とは異質なものに变化することであるが、それは賃金レベルと賃金体系そしてまた勤務形態や処遇の面でも、普通の労働者にとって必ずしも歓迎すべき内容ではなかったはずである。にもかかわらずプリンスの労働者の多くはその道を選択した。プリンスの労働者が全金を抜け出し、「能力主義管理」と相互競争が支配する協調的労使関係を「受容」したのは何故かが問われなければならない。

まず第1に指摘しておかなければならないのは、前述した係長や班長などの職制層の役割である。彼らはたんに組合分裂の尖兵であったのみならず、会社の労務管理の実践部隊であった。彼らは組合員ではあるが明らかに会社の管理機構の末端として一般組合員を管理・監督する任務をもった現場統率

---

↘全金プリンス支部は4月10日に152名の組合員を集めて「支部組織強化臨時全員大会」を開き、少数派になったとはいえ「全金プリンス自工の旗を高く掲げて前進する」と全金の組織を維持することを決めた。一方、プリンス労組は合併を機に「プリンス部門労組」と名称変更、10月には自動車労連に加盟、そしてついに1967年6月に日産労組と組織統合した。この間、全金プリンス支部は会社と第2組合＝プリンス労組の筆舌に尽くしがたい様々な暴力、迫害、差別を受けるが、それに抗して「闘魂不屈」を合言葉に耐え抜き、1966年7月21日に「会社は全金プリンス支部と団体交渉をしなければならない」との都労委の命令で組織の存在を公的に認定されて以来、少数派組合ながら大きな成果を数多くあげてきた。以上については、前掲『全金の旗』、嶺学『第一組合』、同「少数派組合の団結根拠」『社会労働研究』第24巻第1・2号、1975年等を参照されたい。ただ、既述したように同労組は全金が1989年11月結成の「連合」に加盟することを決定したとき、これを右転落だとして脱退、新たに結成された全日本金属情報機器労働組合に加盟、同労組・日産労働組合として再出発している。協調的組合が支配的な大企業で、その内において少数派組合として存続し続けることの意義については、「日本的労使関係」を考える上でもそれ自体独自に検討する値があると思われる。

61) これらについては以下を参照されたい。高橋祐吉、前掲書。嶺学、前掲書。プリンス支援共闘会議編『企業合併と労働者の権利』、労働旬報社、1966年。

者である。彼らの言動は本質的には会社の意を体したものでありながら、組合員というベールに包まれている。それ故、これら職制層の行動が会社の労務管理の一環として機能していることに気が付きにくい側面があるといえる。しかも一般組合員にすれば従業員としては彼らに従う「義務」がある。こうして会社の労務管理が、直接的にはではなく、これらの末端職制を通じて、すなわち組合員の顔を通じて職場に持ち込まれることになる。会社が会社の権威で直接的に労働者支配をするのではなく、組合員の顔をした労働者を通して支配する<sup>62)</sup>。このようなことはプリンスに限らず、戦後、多くの企業に広くみられる一般的な姿である。だからこそ戦後日本の労務管理ではどこの企業でもTWIやMTPをはじめとした管理者教育、職制教育を比較的初期から体系的におこなってきた。この意味で必ずしも適切な表現ではないが、「専制的支配」に変えた「民主的支配」こそが戦後日本の労務管理の一つの特徴であり、またその成功の秘密ですらあるとあってよい。

第2に、上記のいわば「柔らかい」支配介入に対して、プリンス経営陣が一部職制や中央委員など全金批判派を側面から援助し、組合分裂、第2組合結成に積極的な支援を行うなどの硬派の支配介入も無視できないであろう。全金本部はこれらを会社による不当労働行為として東京都地方労働委員会に提訴した（1965年12月16日）が、1966年7月28日、都労委は全金側の主張を認め支配介入禁止命令を出した。以下その「申立人最終陳述書」からいくつかの例をあげておく。例えばプリンス三鷹工場の工場長は社内旅行の宴会の冒頭で係長約45名に向かって「日産の組合の活動を御用組合だとか、いろいろ風評を言うけれども、やはり、日産の組合を正しく見て……三鷹は三鷹として自主性を持ってきめてもらいたい」と全金脱退へ係長の協力を要請した。

62) 以上については、プリンス支援共闘会議編『合併』、1966年、6ページを参照。これらは明らかに不当労働行為とみなすことができるが、この点を嶺学氏は次のようにいう。不当労働行為は「従業員意識が労働者意識に優越していれば、会社側から具体的指示の有無にかかわらず起こると予測される。……職制層や年功的労働者と組合機関構成員の結合も起こりやすいから、会社側に不当労働行為の意思がなくとも、それに変し得る条件は広く存在するのである」。嶺学、前掲書、222ページ。

また組合分裂の画期となった65年12月の臨時大会において、プリンス人事課と村山工場長は会場の便宜供与や係長を通じて日産派の分裂活動に協力した。またいわゆる「日産学校」への勧誘や全金派のビラ配布への阻止、妨害行動への動員など、就業時間中に反全金の活動を行うことも会社は黙認しただけでなく、会社施設の便宜供与もおこなったのである。ある課長などは全金派の組合員を就業時間中に事務所に軟禁し、「考え方がかわるまで座っている、それが仕事だ……命令だ」などと脅迫までしたのである<sup>63)</sup>。これらが事実であったことは都労委の「プリンス自工は工場長、課長、係長、班長らが全金プリンス支部の支持を弱める行動を放置してはならないし、これらの活動のために会社施設の利用など特別の便宜を供与してはならない」旨の「命令書」から明らかである。組合分裂と全金の孤立化はこうした会社による日産派への全面的な協力なくしてはそんなに簡単なことではなかったと思われる。このような事情はすでに別稿で考察したように、全自日産分会の追放と第2組合・日産労組の結成、定着においてもみられたところであるし、また「プリンスの労使のみではなく、かなり広く大企業一般にみられるところである」<sup>64)</sup>。

第3は一般の組合員、労働者の意識と行動である。栗田健氏は日本の労働者の価値観と行動様式の興味ある研究のなかで次のように主張している。「日本の労使関係を理論的に把握することの難しさは、一に懸かって日本の労働者を『階級』として把握することの難しさに起因している」<sup>65)</sup>。また氏の別の論稿では次のようにも主張されている。「労働者は従業員という属性から遠ざかることによって次第に階級的存在に近づくという想定は、わが国の労使関係の系譜を見るかぎりリアリティを欠いている。日本の労働者は、むしろ従業員という属性を徹底することによって、現代の階級関係の直面し

63) 以上、『昭和40年（不）第67号、申立人最終陳述書、昭和41年7月15日』より。

64) 拙稿「『日本的労使関係』の形成と労務管理」、日本経営学会『経営学論集』、第58集、1988年。嶺学、前掲書、222ページ。

65) 栗田健「日本における労働者の価値観と行動様式」、『社会科学研究所紀要』（明治大学）第27巻第1号、1988年、28ページ。

ている問題に対応するという行動をもって」いる<sup>66)</sup>。この従業員意識と階級意識の関係についてここで確かなことをいうことはできないが、氏がいうように階級意識や階級的自覚を特定の企業の労働者であることから離れて想定することはおそらく困難であろう。少なくとも従業員意識と無関係に労働者の行動を説明できないのではないだろうか。とするならば従来まで従業員意識を自己の利害が企業の利害の従属変数であるとする企業意識と同じものとしてきたように思うが、また前者は後者に転化しやすいが、なお同じものではないのではないか。日本の労働者の従業員意識はいわゆる階級意識と企業意識とが混在した意識であると思えることができるのではないだろうか。あるいは自分が労働者であることを「仕事」を通じてではなく、特定の企業の従業員であることを通じて意識されるといってもよい。この点はなお詳細な検討を要するが、さし当っての問題はプリンス自工の従業員であるという意識が何故にそしてどのような事情で企業主義的な組合に「支持」を寄せるようになったかにある。

合併発表のわずか5カ月前に社長が「合併などこれっぽっちも考えていません」と言明していたのだから「寝耳に水」の発表を聞いたときのプリンス労働者の衝撃は計り知れないものがあつたに違いない。「仕事」を通じてプリンス従業員になったのではなく、プリンス従業員になって「仕事」を覚えた労働者が真っ先に抱く感情は、合併そのものについての賛否ではなく、自分の雇用不安についてであろう。「日産についてもっと知りたい」、「労働条件はどうなるんだ、賃金はどうなるんだ」、「それより俺たち自身はどうなるんだ」<sup>67)</sup>。こうした発言がそのことを十分に表している。ここからすれば既述した全金プリンス支部の当初の対策方針は一般組合の感情と要求に合致したものであつた。だが貿易・資本の自由化を迎えつつあつた状況のなかでは、全金のそれまでの「合理化反対」、「労働条件の悪化阻止」といったどちらかといえば受身の方針だけでは不十分であつて、新しい産業秩序、新しい状況

66) 栗田健「戦後労働組合運動の系譜と課題」『ジュリスト総合特集、企業と労働』有斐閣、1979年、212～213ページ。

67) 『全金の旗』11ページ。

に即応した労使関係のあり方、賃金・処遇のルールの方針や展望を具体的に指し示すことが求められていたはずである。しかし不幸なことに、総評・全金はそのことを組合員の前に提示できなかった。その一方で、明らかに労働組合の「服」を着た資本・経営側の主張そのものであったにせよ、自動車労連・日産労組の主張には「新しい組合主義」という看板を掲げつつ新時代の労働運動の「展望と政策」を示していた。しかも川又社長がプリンス労働者に向かって「一軒の家で釜を別々に炊いて暮らすようなことでは、全くそういうごたごたを起こすようでは合併しても意味がないのだ。……そういうことならば日産労働組合の、労使の輝かしい12年の純血を守っていった方がいい」と発言する状況である<sup>68)</sup>。全金が将来への明確な展望を示していなかったのだから、プリンスの労働者が、日産労組の方針を積極的に支持したかどうかにかかわらず、自己の生活を守るために「日産行きのバスに乗り遅れるな」という感情と日産に救ってもらいたいという意識に支配されたであろうことは容易に想像がつく<sup>69)</sup>。このようにプリンス労働者は、産業別の階級的団結による「危機」の打開か企業の発展による「危機」の打開かの二つの道の選択を前にして、従業員意識の階級的側面と企業主義的側面の葛藤に悩みながらも前者の道が抽象的・観念的にしか与えられておらず、またすでに述べた会社の硬軟取り混ぜた労務管理も効を奏して、明示的・具体的には後者の道しかないとの意識になったと解しうる。以上のことはプリンスの場合のみの問題ではない。日本の労働者が抱く従業員意識を階級意識と企業意識との関連でどのように捉え、またそれを運動方針と実践のなかにどのように生かしていくかという、換言すれば欧米型とは違う日本の土壌に立脚した労働運動を如何に構築していくかという戦後の労働運動が悩み続けてきた問題でもあった。自動車労連・日産労組、そして広くIMF・JC型の運動、協調的労使関係＝「日本的労使関係」は彼らなりの一つの「回答」でもあったのである<sup>70)</sup>。

68) 前掲『陳述書』5～6ページ。

69) 前掲『全金の旗』34ページ。自動車労連機関紙『自動車労連』No.475, 1978年3月25日。



## 結

総評・全金プリンス自工の職場からの「追放」・「敗北」と日産型の協調的労使関係の「勝利」は、労働運動論として、運動方針や戦術上の失敗、組合組織の弱さ、経験の未熟さなどすでに多くの論者によって論じられてきた点を見無視することはできないし、それはそれとして根拠あることではある。だがそれを労使関係の面からみると、特定の企業の従業員であることを通じてしか労働者意識を自覚し得ない日本の労働者の特性を背景として、職制層を企業の側につなぎ止めつつ教育し、彼らをして一般労働者を支配させ、かつ第2組合を育成・強化するという、企業による労務管理の「勝利」とみなすことができるのではなからうか。プリンスの場合きわめて複雑な経過をたどりながらも、組合員であり末端の職場統率者でもあるという現場の職制層の二重的性格を重視し、彼らを系統的に教育して労務管理の実践者に位置づけるという、戦後日本の多くの企業が一貫としてとり続けてきたのと同じ労務管理の「勝利」なのである。この労務管理は資本家・経営者が労働者を一方的に支配し搾取しつづけるという図式ではなかなか把握しにくい性格をもっている。「民主的労務管理」、「青空の見える労務管理」という表現は、言葉の厳密な意味では妥当しないが、戦前の「専制的支配」に変えた「民主的支配」ともいふべきものこそ戦後日本企業の共通の戦略だった。その際、中間・下級職制の影響力と役割を何より重視し、彼らを掌握し教育してきた点に注意すべきであろう<sup>71)</sup>。

70) 以上のことに関連して岡田八郎氏の次の主張は示唆に富んでいる。「そこで求められているのは一般的な政策と指導だけではなく、現実に対処しうる個別的な政策と指導であり、さらに企業のワクをこえた産業的な統一政策と統一指導である。そこでは賃金・労働条件を改善するためにかつては必要としなかった産業政策、経済政策とよばれるべきものも求められつつある。……日産・自動車労連が、プリンス労働者の多数を制したのは脅迫と懐柔だけではなく、その政策や方針のなかに、総評や全国金属にはないなにかがあったからではないのか。IMF・JCが多くの批判と攻撃を受けながらも着実にその影響力を拡大しているのも同じ事情に根ざしている」。岡田八郎「新産業秩序と労働組合の右翼的再編について」『労働経済旬報』648号、労働経済社、1966年5月。 ↗

こうして日産・プリンスの合併は、単に産業再編成というだけでなく、労使関係・労務管理の側面からみてもその意義は大きいといわねばならない。その意義は多様であるが、最後に2点だけを指摘しておきたい。

第1に、「日産型」の労使関係がプリンス自工にも波及することになった。全金プリンス自工が「敗北」することによって、少数派としてはともかく、自動車業界全体から戦闘的・階級的潮流はほぼ姿を消すことになった。労使の対抗的關係の中で資本の運動や労務管理をその内部から規制していこうとする思考をもった潮流は消滅するか、せいぜい外から批判するに留まり、自動車産業労働者全体に直接影響を与えるような地位を失ってしまったのである。

第2に、日産労組に代表される協調的組合の「勝利」は、彼らの思考が「生産性の増大と企業発展は労働条件の向上に寄与する」というものであったし、また「職務給的要素を加えつつ、職務、能力に応じた賃金制度を実現させていく」との主張にみられるように<sup>72)</sup>、当時、日経連を中心に推進されていた新しい労務管理＝「能力主義管理」に積極的な賛意を示していたから、生産性向上と「能力主義管理」の普及に絶大なる力となったといえてよい。「極限」までの生産性向上に労働組合は惜しめない協力をしてきたし、また「能力主義管理」＝競争的な職場秩序こそが広範な労働者を職場につなぎ止める装置でもあったから、このような協調的組合の存在なくしてその後の日本の自動車工業の「発展」はありえなかった<sup>73)</sup>。

(くろだ・けんいち／経営学部教授／1990.5.11受理)

71) このような意味で、職場の支配構造と競争関係そしてそれとの関連で現場の管理者の位置と行動を日本の労働者が抱く価値観から把握しようとした栗田健氏の研究は、その方法上の妥当性はともあれ、注目すべきだろう。栗田健，前掲「日本における労働者の価値観と行動様式」。

72) 日産労組第12回大会『経過報告並びに運動方針書』。

73) ついでにいえば、戦闘的・階級的労働組合の「追放」と協調的労使関係の定着が、現場職制層を全面に出した労務管理の「民主化」過程であるとするなら、「能力主義管理」の普及と定着は協調的労使関係を維持しながら生産性を向上させるための労務管理の「合理化」過程であるとみなすことができる。この点は別稿で考察する予定である。