

労働者自主管理企業における 経営と生産（下）

労働者の実践的学習過程

小関 隆志

はじめに

- 1 エフ社の略年史
 - (1) 争議の経過
 - (2) 争議中の自主生産
 - (3) 争議終結と自主管理企業の再出発

2 経営の実態

- (1) エクス・アール労働組合時代
- (2) 争議中の時代
- (3) 争議終結後（以上，472号）

3 生産の実態

- (1) エクス・アール労働組合時代
- (2) 争議中の時代
- (3) 争議終結後

おわりに

3 生産の実態

(1) エクス・アール労働組合時代

<対外関係>

エクス・アール社時代の組合は，71年の発足と同時にエクス社を親会社とするグループ企業の労組が構成する全エクス労協，及び全エクス労協の上部団体である単産のディー労連に加盟し⁽⁵⁶⁾，いわゆる企業内組合として出発した。組合間の連帯・交流活動は全エクス労協とディー労連及び労働金庫における活動が主力であった⁽⁵⁷⁾。上記の他に「民間労組交流会」や同業種の他の組合との交流，地区労などの地域労組との関係もあったが，全体の割合からすれば小さかった。それでも，全エクス労協以外の労組との付き合いがあったことから全エクス労協や親労組のエクス労組に嫌がられていた。

ところが78年に組合が会社労務担当から分裂攻撃を受けた際，組合の反主流派（後に脱退し第二

(56) 山根雅子，前掲『自主生産労組』，21ページ。

(57) 組合第8回定期大会議案書，1978年，32ページ。

組合を結成)にエクス労組の一部が肩入れを行い、全エクス労協の幹部が分断工作に深く関わっていた⁽⁵⁸⁾。しかも、最も信頼していたエクス労組の支部委員長までが組合執行部に対して退陣を要求したり、全エクス労協の幹部が組合の執行委員長からの支援要請に耳も貸さず、逆に辞任か白紙委任かと迫る有様であった⁽⁵⁹⁾。組合はエクス労組や全エクス労協に裏切られたとの思いを強く抱いた⁽⁶⁰⁾。

組合は分裂直後の79年4月に開いた「4.24支援大集会」をきっかけに、地域の労組など、会社から攻撃を受けて闘っている組合との交流を始めた。この集会で、組合は自分たちと同様の労組とつながりを持ってたことに元気づけられた。「私たちの組織を、自分たちのエゴで分断する者もいれば、分断攻撃を受ければ、なにはともあれかけつけてくれる友がいる。それが4.24集会へ集った支援の人たちだ。心強い限り。なぜもっと早くこれらの人たちとの交流を持ってなかったかと悔やまれる。」⁽⁶¹⁾ エクス労組や全エクス労協幹部に失望し、企業内組合の限界を認識し、そして争議組合との支援関係を築くことの必要性を痛感した組合は、79年度の組合活動方針において「企業内からの脱皮」を打ち出したのである⁽⁶²⁾。

他方、市民運動との繋がりほどの程度あったのか。組合は分裂前後の時期、大衆路線を充実させて組合員を把握していく必要に迫られていた。その大衆路線の一政策が「全生活を網羅した組合活動」であったが、79年、前組合書記長T氏は合成洗剤の危険性を解説し石鹼利用を呼び掛けるパンフレットを見て、石鹼の利用推進運動が「全生活を網羅した組合活動」として相応しいと考え、石鹼メーカーから石鹼製品を取り寄せ、組合の婦人部へこのテーマを持ち込んだ⁽⁶³⁾。以来、婦人部は合成洗剤追放運動、石鹼利用運動を中心的に取り組みようになった⁽⁶⁴⁾。80年には合成洗剤追放S県連絡会が結成されたが、組合も石鹼メーカーの誘いを受け、結成準備段階から積極的に参加し⁽⁶⁵⁾、周囲の地域へのピラ入れを行い、月例のS県連絡会議、全国集会にも参加した⁽⁶⁶⁾。こうして、石鹼の利用は組合員の生活を網羅するだけでなく、結果として市民運動、地域活動とのつながりを持つことにつながった⁽⁶⁷⁾。組合は会社に対しても、社内で用いる洗剤を石鹼に切り替えるよう申し入れ、会社は81年に自主的に石鹼に切り替えた⁽⁶⁸⁾。ただし、この運動への組合員の参加は一部

(58) 組合第9回定期大会議案書、1979年、4ページ。

(59) 同上、4 - 5ページ。

(60) 分裂させられた79年の定期大会の議案書には、その思いが率直に吐露されている。同上、6 - 7ページ。

(61) 同上、6ページ。

(62) 同上、36ページ。

(63) 山根雅子、前掲書、273ページ。

(64) 組合員に配る朝ピラで合成洗剤追放運動の内容をシリーズ的に掲載し、組合事務所で石鹼を販売し、婦人部によりに掲載し、スライド映写会を開いた。組合第10回定期大会議案書、1980年、2、20ページ。組合第12回定期大会議案書、1982年、22ページ。

(65) 組合第10回定期大会議案書、1980年、22ページ。山根雅子、前掲書、274ページ。

(66) 組合第10回定期大会議案書、1980年、20ページ。組合第11回定期大会議案書、1981年、6ページ。組合第12回定期大会議案書、1982年、16ページ。

(67) 山根雅子、前掲書、274ページ。

(68) 組合第11回定期大会議案書、1981年、6ページ。

にとどまっていた⁽⁶⁹⁾ため、執行部は全体的に運動に取り組んでいこうと繰り返し呼び掛けた⁽⁷⁰⁾。

ところで、組合は当初より平和運動にも少なからぬ関心を抱き、当時の組合役員の一部は個人的にも原水禁大会などによく参加していた。会社解散直前の82年の議案書には「平和と民主主義を守り発展させる闘い」の項目が新たに加えられ、「平和への取り組みとしては、反核・反原発・反戦・反軍拡への取り組みも緊急を要することであり、映画会等の内部キャンペーンや5.23の大集会への参加などへと発展しました」⁽⁷¹⁾と書かれたが、当時の組合として反核はともかく反原発まで打ち出した労組は珍しかった。

組合員が環境問題や原発、平和運動に強い関心を示した背景はどこにあったのか。「同時代に人格形成を遂げた青年に共通する特質」、おおらかなエクス・アール社の新規採用、世間一般の労働運動スタイルではない原則的な活動への固執と大衆路線の重視が、組合員の意識の土台となったと考えられる。個人の資質という面では、「鉄砲の弾を作るのなら、もともとエクス・アール社に入社していなかっただろう。」「会社人間的な、自分さえ良ければと考える人でなく、人間的で自然を愛するといった考え、資質の人が組合を作っている。」と組合員は述べている。

その資質が意識の表面に現れてくるのは運動への参加を通してであった。ある組合員は、川崎の公害運動や水俣病関係の公害運動には、知り合いの患者などがいたことから個人的に参加していたが、そのことが社会問題に関心を持った最初だったという。

< 仕事の選択 >

ところで、こうした組合の対外関係が、組合員の仕事の仕方にも少なからず影響を与えていた。組合員の多くは、合成洗剤追放運動に触発されて、社会に役立つ物を作ることに関心を抱くようになったという。

エクス・アール社の職場には「かなり自由な雰囲気があった。好きなだけ時間をかけて好きなように仕事をしていた。(中略)興味を持てる仕事を自分で選択した」⁽⁷²⁾という環境があったが、そうした環境の下で、「反社会的と思われる仕事、エクス社の原発とか兵器生産に関わる仕事は、多くの組合員が拒否の意思表示をしていた。各々の職場で『反社会的な仕事は断ったり、少なくとも積極的にやらない』という意志確認が組合の中であった」と、ある組合員は述べている⁽⁷³⁾。

しかし、企業の生産に反対することはできても、当然のことながら、この時点では労働者自らが会社と対立しながら全く独自の製品を構想し開発するほどの権限はなかったのである。

(69) 当時の合成洗剤追放運動は執行部の対応だけであり全体に広まらなかった、全体が高い意識になっていたわけではない、婦人部の意識の高い人でも建前と本音を分けて自宅では合成洗剤を使っていただろう、という意見も出されている。

(70) 前掲書、6ページ。

(71) 組合第12回定期大会議案書、1982年、18ページ。

(72) 山根雅子、前掲書、25ページ。

(73) こうした組合員の姿勢は熊沢誠の言う「《労働の意味を問う》営み」(熊沢誠『労働のなかの復権』三一書房、1972年、243ページ)と見なすことができよう。

(2) 争議中の時代

< 自主生産の諸条件 >

争議中の自主生産であるための制約条件は何であったか。

第一に、自主生産の開始直後は条件の悪い賃仕事をこなすしかなかった。83年4月に有限会社エフ社として事業をスタートさせたが、当初はエクス・アール社時代からの付き合いがあった人たちや支援の労組から持ち込まれてくる仕事を手当たり次第にこなすしもなく、「当然のことながら条件の悪い仕事ばかりであった」⁽⁷⁴⁾。最初の月の売上げは100万円にも満たず、機械課は穴開けなど「工作機械メーカーの部品加工」、技術部は「トレース作業」、製造課は「うんざりするようなコネクター付け」など⁽⁷⁵⁾、1個当たり数十円という内職仕事をやらざるを得なかったのである。

第二に、多少収入が落ちても団結を守り、自主生産の拠点を守れるような働き方が必要だった。従って、単純作業をいつまでも続けたり、他の会社への出稼ぎ（出向）に応じることはできなかった。このことから、賃加工に代わる付加価値の高い仕事の導入が検討され、技術部においては大企業からの依頼を受けた受注品の開発、機械課においては金型の製造が導入されることになった。

第三に、闘争と自主生産を両立させる必要があった。

日常、生産に携わっている組合員も時には抗議行動に参加したり、ピラ撒きや支援要請を行うなど、予測のつかない事態が発生したり、闘争に時間を割かれることが多かったために、一定の人手と時間と場所の必要な賃加工では納期に間に合なくなる恐れがあった。それに対して開発ものの場合、一つの仕事につき3～4人と人手が少なくて済む上に、基本的に頭脳労働であるから、職場に張り付いて仕事をする必要はなく、抗議行動のデモ隊に身を預けながら、頭の中では開発設計の仕事のことを構想することもできた。

さらに、開発ものの仕事は材料費がほとんどかからず、人件費が主であったので、材料費の捻出に悩むことがなかった。

就業時間中の闘争への参加時間や組合専従の賃金分を背負うため、闘争のコストは大きく、全組合員の生活を保障するためには生産部門が高い収益を稼ぎ出す必要があった。

さらに第四の条件として、事業収益の安定化があった。開発ものは大変なエネルギーを要するが、開発自体は一回限りで終わってしまい、安定した収益には結びつかなかった。機械課の金型の仕事は工作機械の導入によってかなり安定した収益を上げていた⁽⁷⁶⁾が、技術部門の開発ものに関しては、次々と新しい仕事を開拓しなければならなかった⁽⁷⁷⁾。事業収益の安定化は、そのまま組合員の生活の安定・向上に結び付くだけに緊要な課題であった。

事業収益の安定化のためには、一定量の仕事が続けることが必要である。そこで、初期の賃加工よ

(74) 山根雅子、前掲書、168ページ。

(75) 「エフ社共同生産第5期（'87年度）予算基本方針」、1ページ。

(76) 山根雅子、前掲書、162ページ。

(77) 前掲「エフ社共同生産第5期（'87年度）予算基本方針」からは、仕事の開拓を次々と行っているが、事業を軌道に乗せることに苦心している様子が窺える。

りは収益の良い量産物の仕事を導入することが目指された⁽⁷⁸⁾。だが、闘争との両立が前提であったことから大量の賃加工の仕事は不可能であり、年間100～200台という小規模で、開発ものが約8割を占める全体の売上げの中では小さな割合にとどまっていた。

第五に、争議は一刻でも早く解決させて、普通の状態に戻りたいと強く望んでいた組合員にとって、争議状態の長期化・固定化は受け入れ難いものであった。自主生産はあくまで争議の手段に過ぎないと位置付けられていたから、自主生産の長期化もまた組合員には争議の長期化を前提にしていると解釈され、生産の中長期計画を作ることに對しては一部の組合員からの反発が非常に強かった。この問題は、例えば予算計画の策定や高額な機械の導入の際に度々浮上し、リーダーは中長期的な企業戦略が作れず、せいぜい1年間の短期的な計画を立てるにとどめざるを得なかった⁽⁷⁹⁾。

また、争議中の自主生産労組は多くの労働組合や市民運動からの支援を必要とした。争議中の組合は通常、全国の支援労組を回って物品販売オルグ活動を行い、得た収益をカンパなどと共に組合資金の足しにする。エフ社でも担当の組合執行委員が1名、争議中を通して物販に従事していた。だが、既製品を売るだけでなく、労働運動に関連した製品の開発をしたり、反原発運動と提携して放射線検知器を作ったり、さらには他の自主生産労組と製品の共同開発を試みるなど、運動と積極的に事業提携をすることによって収益にも結びつけたのである。

開発ものの仕事の受注を可能にするような技術的蓄積が、もともと組合員の中に蓄積されていたのだろうか。

エクス・アール社の主力生産品は業務用放送機器であり、電気と機構の技術者、機械加工と製造の担当者がいたが、彼等がエクス・アール社時代に得ていた技術が自主生産に入ってそのまま通用したわけではなかった。彼等は第一組合員であるために重要な仕事から外され、仕事を干されており、仕事にそれほど熱心でない組合員が比較的多かった。また、自主生産において業務用放送機器の仕事が従来通りできるわけではなかったし、自主生産に残った組合員の持っている技術は断片的で、それらの総和を以て一つの完結した生産体制が作れるわけではなかった⁽⁸⁰⁾。さらに、自主生産に入ってからは何でも仕事を取ってきてこなさなければならず、各人が今まで持っていた技術の範囲内の仕事だけを選択することは不可能であった。エクス・アール社時代に身に付けた技術をもとにして、経験のない新たな領域に切り込んでいって仕事を覚えることが必要とされたのである⁽⁸¹⁾。

(78) 前掲「第5期（'87年度）予算基本方針」には「受注型の開発ものと並行して量産ものを流してベースにし、採算を合わせてゆこうという方針」が述べられており、予算の中では量産ものの売上が一定の割合を占めていた。

(79) 山根雅子、前掲書、184ページ。

(80) 同上、173ページ。

(81) 同上、173ページ。例えば、機械課の金型はその典型的な製品であった。機械課のメンバーはエクス・アール社時代にたまたま硬質アルミの加工技術を身に付けていた。自主生産に入ってから、未経験の金型の仕事に取り掛かった。幸い、発注元の会社の技術者がきちんと指導したこともあって、機械課では金型が主力生産品となったのである。この場合、金型の仕事自体は未経験であったが、エクス・アール社時代に身に付けていた加工技術と、未経験の仕事に取り組む強い意欲が成功に導いたと言える。

このように新しい領域を次々と開拓していったのだが、それぞれの領域における基礎技術を修得する余裕は時間的にも、資金的にもなかった。従って、未知の領域を開拓して手っ取り早く製品化し、収益を得るためには、既成の基礎技術をまずは模倣したり組み合わせたりして製品を作り上げる必要があった。また、エフ社が自分だけの力で製品を開発するだけでなく、積極的に他社と共同開発を行うことで効率的な生産を可能にしたのである。これは、基礎技術も資金力もなく、大企業のバックもないベンチャー企業が生き残るための現実的な選択であった。

エフ社をとりまく経済・市場動向、対外関係に関しては、電子・電気産業、とくに産業用エレクトロニクスの分野が85年の円高を除けば極めて好調であったことが、大企業からの開発受注品の依頼が多かった経済的な背景であった⁽⁸²⁾。

他方、エフ社はどのように取引先と関係を結んでいったのか。

争議に入った当初は、できたばかりの「有限会社エフ社」に対して一般企業からの信用などあるはずもなく、仕事を持って来てくれるのは支援の労組の人たちだけであった。最初は悪条件の仕事ばかりであったが、83年のある時、以前より交流のあった某大企業の労組の人を介して、その企業との共同開発の話が持ち込まれた。エフ社は争議中の自主生産労組という実態を隠そうとしたが⁽⁸³⁾、取引先の企業の中には、争議中であることを既に知った上で、エフ社の技術者の技術力欲しさ⁽⁸⁴⁾に取引を続けた企業もあった⁽⁸⁴⁾。これをきっかけとしてベンチャー企業としての実績を認められたエフ社は、大企業を始めとしたいくつかの固定的な取引先を獲得し、双方の技術者同士で親密な関係ができていった。

他方で、労働運動や市民運動とのつながりの形成を主眼として、運動関連の製品も開発した。運動団体は製品を作ってくれるメーカーを探す時に、営利目的の一般企業には頼まず、営利を目的とせず運動に対して理解のある企業に仕事を頼むことが多い。エフ社の場合、自主生産以前から運動団体とは深く関わっており、しかも組合による自主生産であったから、運動団体の仕事を引き受けるのには都合のよい立場であった。従って、運動団体との取引においては、一般企業に対する対応とは逆に、エフ社は通常の企業としてではなく組合としての立場を前面に押し出す格好となった

(82) エフ社で受注開発した開発品の数も、電気・電子産業の動向に対応して増減している。83年はエフ社の発足の年であり、生産態勢が全く整っていなかったために少ない。85年は円高不況の影響を受けて開発品の数が一時減っているが、87年をピークとして84～88年間は開発品の数が多くなっている。エフ社の主要開発品の数を年毎に列挙してみよう。1983年=4点/84年=9点/85年=4点/86年=13点/1987年=15点/88年=9点/89年=5点/90年=4点(エフ社会社案内より)。

(83) 山根雅子、前掲書、200ページ。また、資本金の出資者は組合であったが、組合の名前を出さないため、名義上は組合員個人の株式という形にした。

(84) 取引先の中には、自主生産である実態を知って取引する者と、知らないで取引する者とがあった。

なお、自主生産労組であることを知りつつも取引をしたのは、単にエフ社の技術者の腕を買ったからというだけではなく、エフ社との取引にそれほど不安がなかったからでもある。というのも、賃加工をしている自主生産であったならばその企業はいつ雲散霧消してもおかしくないという不安があるが、技術者による設計・開発の自主生産であれば争議の状況に変化があってもすぐに解消して仕事を投げ出すことはないだろう、という取引先の読みがあった。エフ社に企業としての信用があったのである。

のである。

<生産の事例>

以上の条件の下で開発受注品の開発や金型の製造などにあたってきたエフ社であるが、具体的にどのようなものを開発したのか。いくつかの生産品の中から、代表的・典型的と思われる製品をピックアップし、その製品を作るに至った経緯について見ていきたい。

ハイビジョン（高品位テレビ） 1984年、某大企業がハイビジョンの共同開発の話を持ちかけてきた。ハイビジョンでは現在のテレビ放送よりきめ細かい鮮明な画像と良質の音声を実現する。鮮明な画像を出すためにテレビ信号の情報量が多くなるので、従来の送受信技術とは違った「周波数圧縮方式」が考案された。この「周波数圧縮方式」では業務用放送機器の技術が必要であったが、某大企業はエフ社の技術を見込んで共同開発を依頼してきた。30インチと40インチのハイビジョン7台を試作し、85年のつくば科学万博に出展したのである⁽⁸⁵⁾。ハイビジョンは95年になってやっと一般の家庭にも普及したが、今から10年以上も前のことであり、当時の技術の最先端の分野であった。「エフ社共同生産第5期（'87年度）予算基本方針」は、「裁判所による暫定和解による新工場移転で初めて腰を据えた生産を開始することができた。それは84年5月だった。（中略）この激動の中で高品位テレビは生まれ、誰も予想だにできなかった科学万博へ展示されることとなった。（中略）自らへの自信回復である」と、ハイビジョンの成功が組合員にとって自信回復につながったと評価している。

開発に携わったのは3人だが、そのうち2人は既にエフ社を辞めている。エフ社に残る1人は、ハイビジョンの仕事が具体的にどういう経緯で持ち込まれてきたのか、何も知らされていない。

放射線検知器 エフ社の運動関連の製品の中で主力製品である放射線検知器は、市民運動団体との関わりに端を発していた。

かつて、K学校協同組合という、学生が自らカリキュラムを組んで大学レベルの学習を行う学校があった。86年4月26日にチェルノブイリ原発で大規模な事故が起き、日本にも放射能が来たことが問題を引き起こした。K学校協同組合の人々は畑を借りて無農薬・有機農法で野菜作りに取り組んでいたが、皮肉にも有機栽培の畑が放射能に対して最も弱く、ビニールハウスの方がまだ安全であることが分かった。原発があっては有機栽培もできないと、自分たちで放射能の測定を試みることにした⁽⁸⁶⁾。ガイガーカウンター（放射線測定器）を買おうとしたが、学校や研究施設に大型の測定器が少数あるだけであり、しかも、原発事故後は価格が一挙に3倍位に跳ね上がってしまった。K学校協同組合の人々は、手軽に扱え、持ち運びが楽な放射線検知器を探し求めた。

ところが、一般の企業では生産台数が少なく採算に合わないため検知器を作らず、K学校協同組合は検知器を作ることを引き受ける企業を探し、これまでの運動の経過や技術力から判断して、面識のあったエフ社に頼むことになった。エフ社としても、以前から組合活動の一端として反原発運動に関わっていたこともあり、反原発運動には思想的に違和感がなかった。

エフ社は、1ヶ月半という短い期間に新機種の放射線検知器を開発した。この新機種の検知器は

⁽⁸⁵⁾ 山根雅子，前掲書，199ページ。

⁽⁸⁶⁾ 同上，28ページ。

基本的には従来の機種の技術を引き継いだが、集積回路を使って信号処理をデジタル化し、手のひらサイズの小型軽量化を実現した⁽⁸⁷⁾。

後に、この検知器を使って放射線を監視しようとする運動団体が誕生し、K学校協同組合に事務局をおいて活動を始めたが、K学校協同組合の事業経営が暗礁に乗り上げた87年、エフ社に事務局が移されることになった⁽⁸⁸⁾。

さらに91年には大学の研究者の協力を得て、より高度な測定器が開発された。10秒間という短時間で高感度の放射線測定が可能であることから、携帯用放射線測定器として注目を集めた⁽⁸⁹⁾。

しかし、エフ社の中では、放射線検知器の商品としての意義を疑問視する声が多く、「検知器をやっても売れるわけがない」との疑問がでてきた。検知器は、これを開発した数人のメンバーが全体の合意を取り付けずにエフ社に導入したものだだったので、放射線検知器に対して賛成の意見ばかりではなかった。検知器は社内で組み立てて完成させ、商品とするのだが、反原発団体の事務局会議は工場の外で行われたので、事務局に関わっていない他の組合員は運動から切り離されていた。だが、放射線検知器を作り出してから1年後、新聞で大きく取り上げられてから、エフ社の中では「検知器が争議に使えるぞ」と存在意義を認められた。エフ社の中では、相手が運動であろうと企業であろうと、製品が売れば良い、宣伝効果があれば良いという醒めた見方が大勢であったという。

エクス社は原発製造企業で反社会的な企業であり、自分たちはそれに対抗した形で放射線検知器を作っている争議組合だ、という宣伝を組合は抗議行動の中で行ってきた。エクス社に対する攻撃の武器として放射線検知器は役立ち、エフ社は放射線検知器を作っている自主生産労組だ、というイメージが定着していった。

放射線検知器は単価が数万円で、収益的には悪くないが、最近はそのほど多くは売れなくなった。また、このような運動団体関係の製品では、物を作る時間だけを計算すれば黒字になっても、運動に費やす時間を仕事として加えれば赤字になってしまう。従って、放射線検知器を持って地域で活動する時間は無料奉仕である。

<争議中の生産の特徴と組合員の意識>

エクス・アール社時代に組合が分裂させられた時には、同様に分裂させられて闘っている労働組合の仲間が支援に駆けつけたが、組合員は初めてその人たちの立場を身近に知ることができ、交流が始まった。会社解散、全員解雇という事態を迎えると、組合はやはり同様の境遇にある争議組合の人々の立場を身近に知ることになり、交流が始まった。争議の経験を通して社会的弱者への共感を深め、それが社会に役立つ物を作ろうという意識に結びついていった人が少なからずいたのである⁽⁹⁰⁾。

⁽⁸⁷⁾ K, 前掲論文, 79ページ。

⁽⁸⁸⁾ 山根雅子, 前掲書, 249, 283ページ。

⁽⁸⁹⁾ K, 前掲論文, 80ページ。

⁽⁹⁰⁾ 例えば、次のような意見が聞かれる。「争議をやることによって、社会的弱者、底辺の人々の立場を身近に知った。普通の会社にいれば関心などなかっただろう。」「争議中、公害訴訟(水俣, カネミなど)と一緒に闘い、社会的弱者のほうに目が向くようになった。」「解雇というひどいことをされたから、自分が加害者になるような物作りはしたくないという意識は組合員の中に生じたと思う。」

他方、社会に役立つ物を作ろうという考えを持ったきっかけとしてチェルノブイリ原発事故を挙げる人もいる。「(86年に起きた)チェルノブイリ原発事故を契機として、原発問題のみならず、水の(安全性の)問題にも目が向くようになった。しかも自主生産だから、作ろうと思えば作れる環境になった。」

以上のような関心は、エクス・アール社時代の市民運動の経験をベースにしながら、自主生産争議を通して大きくなったと考えられるが、そうした関心が実際に具体化したのは放射線検知器であった。こうした製品は一面では争議の戦術として位置付けられていたが、他面では、社会に役立つ物を作りたい、運動と関わって生産したいという組合員の意識を醸成することにもなった⁽⁹¹⁾。

エフ社内部では仕事の導入に当たって組合員がどのように意思決定に参加していたのだろうか。

争議中の生産組織はトップダウン的な組織であり、最初に顧客から注文を取ってきて各人に仕事を割り振るのは前代表T氏で、各人は仕事を与えられるとそれから納期などを直接取引先と打ち合わせた。こうして、次第に担当者ごとに安定した取引先ができていった。

前代表は社内で合意を取り付ける前に独断的に顧客と仕事の話を決めてしまい、担当者は対外的な責任でどうしてもやらざるを得なくなる、という事態が頻発した。従って、みんなで議論して仕事を導入するという体制にはならず、何を作ろうかという話し合いも一切持たれなかった。争議中につき、各自の意見表明をする余裕がないことが、その一因であった。

他方、生活の保障、及び争議の戦術という面から自主生産のあり方が大きく規定されていた。まず、争議中の自主生産は何よりも「食うための自主生産」であり、荒利益の良い製品を優先的に導入せざるをえず、何を作りたいかという理想ばかりを言っている状態ではなかった。反社会的な物は作らないという最低限の確認はあったが、「実際に、収入につながることであれば、かなりきわどいもの、労組の思想、信条からは不本意な物も扱ってきた」⁽⁹²⁾という。

また、運動関連の仕事は争議の戦術としても位置付けられていた。組合は争議の過程で、エクス社を「反社会的企業」で「経済効率優先の象徴的存在」だと宣伝したが、「社会に役立つものを作りたい」という組合員の意識を形成する上で、エクス社の存在は反面教師として機能したのだろうか。組合員によれば、確かに戦術としてエクス社を「反社会的企業」として攻撃したけれども、それは戦術以上のものではなく、個々の組合員にとってエクス社との闘いは解雇反対闘争以上の意味

(91) ただし、組合内部においては、組合員個々人の考え方は多様であった。エフ社では運動と生産の分業が成り立っていたため、運動を主に担っていた人は運動団体との絆が強く「争議時代知り合った市民運動や労働運動に役立つ物作りにやりがいを感じる」が、生産を主に担っていた人は「社会に貢献するような製品を作りたいと考えているが、支援してくれた人への恩返しという意識はあまりない」という。

(92) 山根雅子、前掲書、220ページ。

を持っていなかった⁽⁹³⁾。つまり、組合員はエクス社を本心から反社会的企業と考え、エクス社との対抗意識の中で思想形成を図ったわけではなかった。

だが、ある組合員が述べているように、「戦術ではあったが、その過程で、原発推進をやめようという考えができていった。自然に植え付けられた。それが今のエフ社を作った」と考えられる。こうして、運動関連の製品を直接手掛けている組合員を中心に、単なる戦術ではなく、運動団体との関係の中で環境に配慮した製品を作ることにやりがいを持ち、積極的に導入しようと努める組合員が現れたのである。「社会的有用生産」という表現が、たとえ争議の戦術としての宣伝であれ、次第に「反原発運動のエフ社」といったイメージが定着し、それが争議解決後の企業カラーを実質的に形成していったのである。

（3）争議終結後

<生産の諸条件>

争議終結後の自主生産は争議中とはかなり異なった条件の下に置かれることになった。

第一に、争議中であるという制約から解放されたため、闘争と自主生産とを両立させる必要性がなくなった。組合員はもはや抗議行動やピラ撒き、支援要請のために貴重な生産の時間を費やす必要がなくなり、組合専従も生産部隊に戻れたので、闘争にかかる膨大なコストを負担する必要から免れたのである。また、予測のつかない事態が発生する恐れもなくなり、安定した事業展開が見込めるようになった。従って、開発物の仕事を中心に据える必要は薄れ、量産物の本格的な製造が可能になった。

さらに、自主生産が争議の手段ではなく、それ自体追求すべき目的となり、自主生産はできるだけ長く存続させていくものとして位置づけられた。争議が解決した後にエフ社に残った人はエフ社で今後、できれば定年まで働きたいとの意思を持っているから、中長期的な視野に立った企業戦略が可能になっただけでなく、必要とされるようになったのである。

しかし、闘争にかかるかなりのコストを削減できたとはいえ、争議解決後に、組合員の生活費を稼ぎ出す必要は少しも薄れていない。引き続き、付加価値の高い仕事を導入し、しかも事業収益をできるだけ安定させる必要があった。

また、生産に必要な資金の面でも、争議解決の際にエクス社から解決金を受けとり、エフ社の資本金を大幅に増資したとはいえ、研究開発や設備投資、多角化経営等に使えるだけの潤沢な資金ができたわけではない。

技術的蓄積については、従来の機種 of 模倣から始めて徐々に独自の技術蓄積に努めている。例えば、争議解決後に開発した石鹼製造機は、従来の機種 of 模倣から始めたが、改良を重ねることにより一定の技術を蓄積し、競合企業には負けぬ自信を持つまでに至っている。

他方、経済・市場動向は、91年以降はバブル経済崩壊の影響もあって不況が続き、それに伴って

⁽⁹³⁾ 例えば、次のような意見が出ている。「自分は、反社会的な資本主義の悪と闘っているんだ、という意識はなかった。」「争議中にエクス社の下請け仕事をして、エクス社の工場に製品を納めに行ったこともある。」「社会的な問題云々ということではなくて、家族や組合員の生活を守るという責任感が大きかった。」

多くの企業では大量人員削減などの厳しい合理化が進められている状況にある。争議中はバブル経済の余波もあって電子産業の市場は拡大したが、争議解決とほぼ時を同じくしてバブル経済は崩壊、業界は一転して苦しい立場に追い込まれた。ソフトウェア開発市場も92年に前年比成長率がマイナスとなって伸びが鈍化し、93年には初めて市場が絶対的に縮小している⁽⁹⁴⁾。このため、エフ社においては大企業からの開発受注品の依頼は急激に落ち込んだ。大企業は開発費用を切り詰め、自社で内製して外注を減らす一方、エフ社には技術者の出向を要請するようになってきた。と同時に、エフ社は量産品の製造の仕事を多く導入するようになった。

争議中に固定化した取引先は争議後もほぼそのまま続いているが、一般企業・運動団体とも、争議解決後の新規の取引先はあまり作られていない。

労働組合や市民運動など、運動団体との関係では、エフ社は争議解決後は支援される立場ではなくなったが、業務上の取引関係は依然として継続している。

< 生産の事例 >

それでは、以上のような状況の下でエフ社は具体的にどのような物を開発・製造してきたのか。ここでは、一般企業関連の量産品である家庭用浄水器、運動団体関係の開発品である石鹼製造機を取り上げる。

家庭用浄水器 最初に浄水器の開発の話が持ち込まれたのは、争議中の後半の頃であった。エフ社の中で、浄水器に対する関心は強かったが、当時の取引先の会社が倒産してしまったので、浄水器の仕事はしばらくの間できなかった。その後、92年に前代表が量産品の仕事を受注したことが縁で、その量産品の発注元の会社が浄水器の共同開発・量産の話のエフ社に持ちこんできた。両社とも水にはこだわりがあり、従来の機種と異なる浄水器を求めている。それは カルキを除去するだけでなく、セラミックを通す、蛇口に直接つけるのではなく、ピッチャーに水を入れて機械の中で浄水をする「据え置き型」の浄水器で、しかも争議中に話のあった構想に似た形式であった。こうした型の浄水器を作れるメーカーは当時、実質的にエフ社しかなかったことから、エフ社に共同開発・製造を依頼してきた。エフ社でも浄水器については既に“調べがついていた”ので、相手の企業との共同開発を行うことに同意した。基本的には発注元の持っていたセラミック技術の部分と従来の活性炭の部分を組み合わせたというものであった。

浄水器は千台ロットで生産するので、多額の材料費を必要とする。エフ社にとっては、材料や完成品の在庫管理をきちんとすることが要求された初めての量産品であり、市場に出した後のサービス体制も必要になった。それらの費用を考慮すると、全体として収益は赤字である。また、浄水器の取引先は運動とは全く関係なく、一般企業として取り引きをしている⁽⁹⁵⁾。

⁽⁹⁴⁾ 通商産業省監修、電波新聞社編『'95電子工業年鑑』(電波新聞出版部発行、1995年)によれば、1992年、93年になると「景気後退の影響により対前年比成長率は、それぞれ0.1%減、11.2%減となった」とされている(244ページ)。争議解決後におけるソフトウェア開発市場の推移は、次のデータから明らかである。

| | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 年間売上高(億円) | 34,579 | 43,010 | 42,962 | 38,133 |
| 前年比成長率(%) | 37.6 | 24.4 | -0.1 | -11.2 |

(前掲『'95電子工業年鑑』245ページ。出所は通産省「特定サービス産業実態調査」)

石鹼製造機 石鹼製造機は石鹼運動団体との提携で開発・製造されている製品である。かつて、エクス・アール社時代の労働組合は合成洗剤追放運動S県連絡会に参加し、結成準備段階から積極的に運動を支えるとともに、組合事務所では、メーカーから石鹼を取り寄せて組合員に販売し、石鹼の利用を勧めていた。

85年に設立された「N石鹼工業会」は、廃食油をリサイクルして石鹼を作ろうという運動団体であった。エフ社は設立間もないN石鹼工業会に接触を試みたが、N石鹼工業会ははじめエフ社を営利目的の一般企業と看做して警戒感・不信感を持っていた。エフ社は自らの生い立ちや合成洗剤追放運動の経過を説明したところ、N石鹼工業会はエフ社を信用するに至り、両者の交流が可能になった。

N石鹼工業会は、小規模な団体や学校でも粉石鹼作りができるようにとミニプラントを開発した⁽⁹⁶⁾が、製品は粗末で図面もなく、そのままでは改良・変更が困難であったことから、90年に争議の支援者を通して、エフ社に改良型(2号機)の開発をしないかとの話を持ちかけた。

2号機の開発にあたっては、合成洗剤追放運動に携わってきたエフ社にも開発意欲があり、N石鹼工業会も、営利目的の一般企業ではなくエフ社のような企業に頼もうと考え、エフ社に設計・開発を依頼した。N石鹼工業会が開発費の一部を負担し、開発期間も1ヵ月程度で済んだため、エフ社は比較的少額の開発費で2号機を開発できた。91年11月初めに第一次試作品を完成させ⁽⁹⁷⁾、92年からは本格的に2号機の生産を始め、N石鹼協会(N石鹼工業会の後身)を通して全国に販売した。その後、全体の重量を軽量化したり、釜本体を傾斜できるようにして石鹼を取りやすくしたり、筐体に大型キャスターをつけて運搬を容易にしたり⁽⁹⁸⁾、石鹼粉碎の時に粉が漏れないように農産物用の粉碎機を付けたりするなど、様々に改良を重ねた。

石鹼製造機の収益は良いという。エフ社独自の販売網がなく石鹼製造機の販売のうち95%はN石鹼協会に頼っているが、最近では受注が伸び悩んでいるため、エフ社が独自に、一般企業にも販路を探っているという。環境への配慮という企業イメージ作りのために石鹼製造機を購入する企業もあるからである。ただし、基本的には運動団体向けの製品であり、製品の販売とともに運動面でのフォローが必要である。石鹼製造機を売った相手に石鹼の作り方を実際に教えなければならない。N石鹼協会が全国に数箇所の事務所(石鹼工場内)を構えて石鹼製造の講師を養成しており、エフ社でも5名が講師の資格を持って石鹼の作り方の指導にあっている。従って、機械を作る上では黒字でも、運動に参加する時間を稼働時間に加えれば赤字になってしまうという。

2号機の販売開始後、この2号機を小型化・半自動化した新型の石鹼製造機の開発の話が持ち上がった。この新型機には地元S県が開発補助金が出されることになり、1年3ヵ月の研究開発・試作期間と、エフ社としてはかなり高額の開発費をかけて93年に開発に成功した。新型製造機(3号機)は2号機とは比較にならないほどの開発期間と開発費をかけたこともあって、製造機の小型化・半

(95) もし、相手の企業がエフ社の経緯を知ったら取引を断るかもしれないという。

(96) K, 前掲論文, 81ページ。

(97) 「エフ社第12回経営会議議事録」1991年10月。

(98) K, 前掲論文, 81ページ。

自動化の技術はエフ社独自の技術として蓄積され、競合企業が現れても十分対抗できるようになった。ただし、収益の面では、あと数年しないと開発費を償却できず、それまで売り続けられるかどうか不安もあるという。

石鹼製造機を導入する際、エフ社内部ではいかなる意思決定がなされたのだろうか。2号機の話が最初にあったのは争議解決直前であったが、製品の導入を決めたのは争議解決後、経営会議が発足して以降であった。石鹼製造機の導入は経営会議での議論の未決まった。しかし、職場のリーダーの中には、経営会議での決定を職場に流した人もいたが、全体で話し合って導入を決めたわけではなかった。石鹼製造機の方が、放射能検知器に比べて組合員の間に違和感が比較的少なく、より親しみがあつたため、導入に際して特に反対はされなかったが、中には、こんなものをやってもどうしようもない、売れるわけがないという消極的な意見もみられた。

< 争議後の生産の特徴と組合員の意識 >

上に挙げた二つの事例は、いずれも争議解決後、前代表T氏がまだ代表であった91～93年に導入が決定されている。これらの事例においては、仕事が導入されるに至った経緯は争議中に溯りけれども、実際に導入の決定が出されたのは争議解決後、組合員が民主的に経営をしていこうと確認しあい、それに見合った経営組織を作った後であった。だが、二つの事例に見られるように、組合員が全体で議論して製品の導入を決めたのではなく、トップが外部からの委託を受けて導入を決めたというトップダウン的な意思決定であり、その点では争議中の意思決定のパターンを基本的に受け継いだのである。また、各人の仕事が専門分化していったこともあり、自分の与えられた担当の仕事以外は良く分からないというたこ壺的な状態がやはり続いていた。

前代表は争議解決後も相変わらず社内でも合意を得ないで強引に仕事を導入し続けているとして組合員が強い不満を抱いた結果、前代表は不信任となった。その教訓もあって、現代表は社内でも合意を得てから意思決定をすることにしている。ただし通常の場合、特に問題がなければ、取引先から依頼された仕事を受注するかどうか経営会議で決定し、受注が決まった仕事を各職場に降ろして、職場のリーダーである運営委員が職場で個別に仕事の配分を行うため、日常の場でいちいち全体会議を開いて審議するという非効率的な決定をしているわけではない。

通常の効率的な事業運営にとってはこのような意思決定が必要であるとはいえ、組合員がどのような仕事をしたいのか、どのような物を作りたいのか、或いは今後のエフ社としての生産方針をどこにおくのか、という意見表明の機会がなければ、意思決定に参加できない一般組合員は生産活動に関して何らの主体性も発揮することができない。

多くの組合員は、争議解決後に改めて、社会に貢献するような物を作りたいと願うようになった。その動機は、人によって様々である⁽⁹⁹⁾。現代表をはじめとする経営会議では、今後エフ社が開発・製造していくとよいと思われる自社製品の案を出してもらおうと、全組合員からアイデアを募

⁽⁹⁹⁾ 例えば、次のような意見が組合員から出されている。「労働者だけでも生活を守っていける証明をすることが、自主生産を続ける最大の意義であり、支援者への恩返しだが、その時に、どういう物を作るかが問題となる。少なくとも反社会的なものは作りたくないし、できれば社会に貢献するようなものを作るという方向性が、これまでの運動の帰結として出てくる。」「解決して、この間の支援者へのこたえとして、そういう方向でやっていこう。」などなど。

り、95年6月に初めて「開発会議」を開いた。ルーカス・プランに似たこの試みでは、15のアイデアが出されて現在は実現が可能かどうか検討されている。

争議解決後は開発受注品の受注が減少し、代わりに取り入れた量産品の製造も収益率は低い。開発物にしても量産物にしても取引先からの委託があってはじめて生産が可能であるため、取引先の動向に大きく左右される。しかも、エフ社独自の製品や技術を持っていない限り安い下請仕事しかできず、企業としての存続も難しくなるから、自社製品の開発が争議解決後のとりわけ大きな課題である。この課題に対して、組合員がみんなで知恵を出し合って対処していくべきだというのが現代表をはじめとする現経営リーダーの意思であった。「開発会議」で組合員に今後エフ社が開発・製造する自社製品のアイデアを求めた理由はそこにあった。

実際に開発会議で出された自社製品のアイデアには、廃食油や石鹸製造、浄水器など環境関連の製品が目立っている。組合員の出したアイデアには、今後は環境関連の製品を自社製品のの一つにしたいとの意思が表れているのである⁽¹⁰⁰⁾。

しかし、環境関連の自社製品を作りたいとの意思があっても、費用・収益・販売力が伴わなければならない。多くの組合員は、資金力がないから開発をしようにもする余裕がないこと、エフ社は販売網を持っておらず、マーケットリサーチをする能力がなく、製品を考案しても売れる保障がないこと、さらに製造技術はあっても基礎技術がないから手本なしのスタートはできないこと、などの問題点を指摘する。特に、最近の不況、経営状況の厳しさが追い討ちをかける。現在のところは、経営状況を常に睨み合わせて、現実的な対応を意識せざるをえない。

現段階では、組合員の認識はおおよそ次の2つに分かれる。第一は、労働者自身が資本家に頼らずに経営を行い、生活を守っていくこと自体が、最も「社会的に有用」なのであり、生きなければ、理想を語ることもできないという考えである。また第二は、「まず生活できる権利の保障が最優先ではある。それと合わせて、理想というか、有用のものの分野をどれだけ広げられるかだと思う」「現実には厳しいから、理想に近付けるにはどうすればよいか考えている」と、妥協を探ろうとする意見である。さらには「社会に役立つ物で、収入にも役立つというものは、ないのでしょか？ 余裕がないから理想も持たないのではなく、それを実現させる努力を少しずつでも」と、かなり積極的な意見もある。

ある経営リーダーは、次のような展望を語る。即ち、技術的な援助を必要とする市民運動とタイアップして製品を供給するという、産直運動的なものを理想として考えている。無論、現実的には、現存の自社製品を一方で伸ばし、大企業の下請けも残念ながら当面続けざるを得ない。いま目玉に置いているのは、完全な運動とのタイアップでも、単純な下請け仕事でもない、その中間形態だ。自社製品で、かつ営業的な販路がなくても売れる見込みがあり、運動ではないが環境とか健康に関

(100) また、アンケートの結果には「例えば、カンボジアの地雷処理機。また、イギリスの発明家で作ったゼンマイラジオのような製品。」「川や湖の水を飲むようにする小形浄水機(災害時に威力を発揮するもの)」「近い将来の高齢化社会などで役立つものを」「環境、人間の生命を守る物作り。限られた資源の活用(リサイクル)自然エネルギーの活用(光、風、海)障害者に必要な機器」など、環境に配慮した製品や障害者・高齢者用品がアイデアとして挙がっている。

連した製品を、当面目指している、と。

経営に責任を負う立場であれば、まず何よりも事業の存続を重視せざるを得ないだろうが、それと同時に、(組合員の一部のメンバーではあるが)自分たちの理想を実現する努力を続けようとする姿勢に、これまでの長い自主生産の経験が総括されている。

おわりに

エフ社の自主生産の歴史は、長く困難に満ちたものであり、決して平坦な道ではなかった。これからも長い長い道のりが待っている。

自主生産の当初の目的はエクス社との争議に勝つことであり、争議の間、生活の糧を自ら稼ぎ出すことであった。しかし、生活費を得ることが唯一の目的であれば、自主管理でなくとも、通常の営利企業で足りるはずである。それなのになぜエフ社の組合員は、自主管理企業として、職場運営のあり方や労働のあり方にこだわり続け、今日まで苦労を重ねたのであろうか。

彼らは、これまでに述べたような自主生産の長い経験の中で(或いはそれ以前から)、民主主義、平等、生活の保障、労働の社会的意義といった価値を、言葉の上ではなく、身をもって自覚し、確信したからではなからうか。それらの価値を守るために、彼らはいかなる犠牲を払っても、エフ社を通常の営利企業に変質させないのである。

職場の中で真に民主主義や平等を守り、労働者の生活を守り、かつ理想とする商品を生産するということは、企業の経営という問題と切り離し得ないがゆえに、実行において非常な困難を伴う。経営が立ち行かなければ、全ては絵に描いた餅に終わってしまうのである。エフ社では、全員で自社製品開発のアイデアを出し合う「開発会議」の試みをはじめとして、全組合員が経営課題に立ち向かい、解決していく方向で努力を重ねている。

民主主義や労働の社会的意義などの価値を自覚し、全員で経営課題に立ち向かう方向性を明確にした一つの契機は、8年あまりに及んだ争議の解決と、その後の再出発にあった。エフ社は、争議解決以降の新たな組織目的を「基本理念」に定め、指導者を入れ替えて再出発をしたのであり、それを機に、組合員の意識の面でも大きな発展が見られたと考えられる。

これまでのエフ社の組合員の長い経験は実践的な学習の過程であった。エフ社の組合員は自主生産の価値や方法論について、既成の学問体系から学び取ったのではなく、日々の経験を総括する中で問題の解決策を見出ししていく(=「問題解決学習」)ことによって学び取っていった。

他方、組合員の間で問題解決に向けた話し合いをして相互の認識を高める(=「共同学習」)という方法は有効に機能していたのか。当事者同士の話し合いがもっとも顕著に現れたのが、一つは、争議解決後の91年に、半年にもわたって続けられた全体会議であった。争議中においては話し合いの機会がなく、組織内部は危機的な状況であったが、争議解決後の再出発において、全員が一堂に会して、今後の自主管理のあり方をどうするかを話し合ったことは大きな意義があった。もう一つは、上に述べた「開発会議」であり、全員が今後の自社製品開発、即ち経営課題について話し合いを始めたことは、まだ試みの域であるとはいえ、重要な意義を持っていると考えられる。無論、ここでいう学習とは、当事者がその行為を学習として認識し、目的的に行なっているというものでは

なく、結果として、そこに無意識的な学習が存在したというものを意味している。

本稿で取り上げた自主管理企業は特殊な事例であるから、自主管理企業はいかなる条件の下に存続・発展が可能であるか、という問題設定であれば、課題を普遍化することは難しい。

だが、エフ社の自主管理企業において問題とされているような、職場の民主主義や平等、労働の社会的意義、労働条件と経営責任などの問題は、自主管理企業ほど極限的な状況でないとしても、一般の企業においても形を変えて存在しているのではないかと思われる。

また、エフ社の自主管理の経験は、労働者の学習がいかなるものであったかをも教えてくれている。即ち、労働者の学習は、既成の学問体系から教わるというよりも、自らの経験を客観化・対象化し、相互の話し合いを通じて問題解決を図っていくという方法が有効であることを示唆している。こうした学習方法論は、他の職場・企業の場合にも適用できるのではないかと思われる。

一見特殊な問題とされがちな自主管理企業の問題を、もう少し広い視点から見直すことが必要ではなからうか。

(こせき・たかし 一橋大学大学院社会学研究科博士課程，
法政大学大原社会問題研究所兼任研究員)

旬報社

- 第I部 航空産業の歴史と現状
- 第II部 航空企業の経営戦略と労使関係
日航／全日空／日本エアシステム
- 第III部 航空機乗務員の権利と労働条件

航空産業はどこへ飛び立とうとしているのか。運賃は安くなったのか。サービスは向上したのか。そして安全性は？例外的なき規制緩和政策が押し進められている航空産業の内部からのレポート――。

航空産業内部からのレポート

規制緩和と 航空リストラ

● 航空労働研究会編

〒112-0015 東京都文京区目白台2-14-13
Tel 03-3943-9911 Fax 03-3943-8396

A5判並製
定価・本体2,800円＋税