

経営危機における労使関係の諸相

——佐世保重工争議前の労使交渉の考察を通じて

鈴木 博

はじめに——研究史及び問題提起

- 1 佐世保重工の不況対策——争議前史の分析
- 2 坪内新体制と労委會の闘争
- 3 結語——本稿の要約と先行研究の再評価

はじめに——研究史及び問題提起

佐世保重工争議は、石油ショック後の労働基本権奪還の大型争議として注目されてきた。同争議は、同盟系の造船重機労連が指導し、組合の分裂もなく闘争の勝利まで磐石な組織基盤に裏打ちされた争議であった。その争議は、坪内寿夫による人権・労働基本権、労使協議制無視の経営手法に対する、佐世保重工労働組合労委會の反撃という図式であった。

従前の研究史をみると、もっとも入念にしかも詳細にわたって佐世保重工争議を研究したのは山本潔である。『社会科学研究』（東京大学）に1983年7月から1986年12月にかけて一連の論考が争議の基礎過程、争議の争点、戦術、妥協など多面的に分析しており、佐世保重工争議を研究する者の基本文献の筆頭に挙げられる。

山本論文の重点は争議の経済的側面、とりわけ労働条件の悪化、生活苦、人権、人格無視の坪内社長の経営を中心に分析したことであり、それは次の言説にも窺える。すなわち、「坪内社長が、来島どっくの労使関係をモデルとしつつ、低賃金・過度労働・無権利状態を佐世保重工においても作り出し、そのもとでの経営危機乗り切り策を実現しえるか否か、それとも、労委會が高効率・高賃金・労働基本権確保という、労使慣行を維持しうるか否か」と述べ、争議の本質的争点を「低賃金・過度労働」でもって企業競争力を挽回し、造船不況の中、来島どっくでの労働条件をベースにその上に佐世保重工の再建をなそうとした経営論理と戦後佐世保重工の設立に深く関わった伝統ある労使協調路線戦略を掲げる労委會との闘いであると大筋で捉えている⁽¹⁾。

山本が、いわば新経営陣による労務管理の失敗と協調体制の欠如、つまり一方的な労働条件の押し付け、そして労働組合の発言力の否定等に争議の焦点をあてているのに対して、仁田道夫は、生

(1) 山本潔「佐世保重工争議（1979・80年）の争点」『社会科学研究』第35巻2号、1983年、107頁。

活保護家庭以下の労働条件（賃金カット、一時金不払いなど）が多くの従業員、とりわけ高年層のみならず若年層の退職を促したのであって、同社では雇用慣行としての「終身雇用」が機能していなかったことを指摘している。

仁田は、労使関係における雇用関係、とりわけ「終身雇用」という雇用慣行を分析の中心にすえ、「『終身雇用』戦略の意味、その有効性と限界」という視点より、佐世保重工争議の争点を「経営者の特異なパーソナリティ、救済合併…にありがちな感情的確執、労働組合の存在を前提とする大企業型労使関係への新経営陣の不慣れなど、この事例に特殊な事情が働いたことは事実だが、最も基本的な原因は、経営側の労働条件切り下げが過大であったこと」⁽²⁾に求めており、その帰結として、雇用保障の軽視あるいは雇用慣行をめぐる労使関係上の協議の欠落を指摘している。双方の研究からは、労働基本権の否定、過酷な賃金カットそして労使の対等な交渉過程の欠如、その結果としての独断的坪内経営の放任といった示唆が引き出せる。

かかる先行研究に対して、上田修が「両者において争議要因として経済的要因が重視されている」と指摘し、「坪内の示す企業像と労愛会が依拠した「近代的労使関係」観に基づく企業像との両立しがたい争いとして捉える方が、事実により即したものであろうとの考えに立ち、「佐世保重工争議は、協調的労働組合が依拠する基盤を企業再建策が根底から掘り崩すものであったために生じたのではないか」と立論している⁽³⁾。

先行研究の成果を取りまとめると、①経済的困窮化説（山本、仁田）、②「近代的」労使関係の坪内による破壊説（上田）と要約できよう。

本稿では、第一次経営資料に基づきながら、争議前の経営陣の不況対策案やその他の労使関係上の係争点を描き出すことにより、従前不問にふされていた佐世保重工争議前の経営合理化をめぐる労使関係の分析を試みる。

ここで本稿の実証分析が基づく第一次経営資料に関し詳しく述べておくことにしよう。

それは、『吉田力・佐世保重工業関係資料』であり、この資料を残された吉田力は、1916年12月18日に生まれ、1941年東京帝国大学経済学部を卒業した後、1949年2月に佐世保重工に入社し、1960年12月佐世保重工造船所経理部長、1963年4月に佐世保重工造船所資材部長に就任、1965年4月には佐世保重工造船所副所長、1966年11月に取締役役に就任、その後1970年4月本社企画副室長、1973年本社総務部長兼企画副室長を勤め、1974年11月には常務取締役（総務・人事・勤労業務担当）になった。1978年6月坪内寿夫の代表取締役就任時に、同氏は常務取締役を退任し取締役となり、1978年8月佐世保重工を退職した。同資料には、以下のものが含まれる（必ずしも網羅的ではない、その他多くの資料が含まれている）。（1）敗戦直後からの佐世保重工の経理資料、（2）長期経営計画、100万トン大型ドック建設をめぐる常務会議事録等、石油ショック前の競争激化の中での事業戦略に関する経営施策資料、（3）石油ショック後の合理化対策・労務対策に関する資料；石油ショック後の1975年ごろから佐世保重工の経営陣は経営立て直しのために、それまでの中期事業計画を見

(2) 仁田道夫「構造変化と労使関係政策」『日本労働協会雑誌』No.342, 1988年, 50頁, 55頁。

(3) 上田修「企業再建と協調的組合機能の基盤」栗田健編『現代日本の労使関係』労働科学研究所出版部, 1992年, 229頁～257頁。

直して新しい長期経営計画を策定する課題に取り組んだ。そのなかで、1978年度末までに約2000人の減員を図り、総員4500人体制でもって新規事業を含む今後の事業運営に対処するという長期経営計画が策定される。そのために、「雇用の維持」と「企業存続」との天秤にかけられる二者択一の対象とならざるを得ない切羽詰まった経営状態に直面していた。そして、同社は、希望退職募集、希望退職者退職金問題と大きな袋小路に入っていく。余剰人員の吸収先が見つからず、人員削減に踏み切らざるを得ないという経営陣として苦渋に満ちた選択の状況がつぶさに描かれている⁽⁴⁾。

本稿は、以下の通り構成される。まず次の1章では、争議前の様々な労使関係の諸相を分析し、あわせて労働組合労愛会の資料及び第一次経営資料⁽⁵⁾に基づきつつ、とりわけ人員削減等経営合理化問題がどのように論じられていたかを中心に考察する。この考察を通じて、旧経営陣の合理化策と思わざる類似性が見出されることから、坪内の経営リストラが決して常道を逸したものでなかったことを明らかにする。もっとも、このことが坪内リストラ案を正当化するものでないことを附言しておく。さらに考察は進み、争議前においては、労使関係の基本的ルールが確立していたことを確認し、坪内が社長就任後、労使関係の基本的ルールを踏みにじったことを確認することになる。次章への橋渡しである。続く2章では、坪内寿夫が佐世保重工の社長に就任し、数々の厳しい合理化を労愛会に強制的に応諾させることに関し記述し、それに対して争議を通じて労愛会が労働基本権を奪還していく過程に触れる。結章である3章では、本稿の研究成果を要約し、先行研究を再評価する。

1 佐世保重工の不況対策——争議前史の分析

(1) 造船不況の認識と不況対策『AZ運動』⁽⁶⁾の展開

造船不況の認識は、労愛会において1975年ごろから持たれていた。『労愛会ニュース』（154号、1975年7月2日）は、以下の通り伝えている。「最近の海運市況の低迷・タンカーの船腹過剰傾向等により新規受注量の激減及び既受注船のキャンセル等により、工事量は各社それぞれの違いはあるものの全体としては今後大幅に減少すると考える。特に大手造船業はタンカーの需要減少により、一応50年度分の工事量は確保しているものの51年度は49年度の約70%、52年度は約50%に減少することが予想される」。

まだこの時点では、経営陣の市況に関する見方は、後に実施される大型合理化が必要となるほどに深刻ではなかった。このことは、以下の経営資料からも裏付けられる。『造船部門の体質改善について』（昭和51.11.4）『吉田資料』25-1⁽⁷⁾には次の通り、記されている。

「…造船への期待感を減じ造船からの脱皮を計ることが長期経営計画の骨子となるべきである。…人員削減策はたとえ如何に困難な条件が山積しているものであれ、これを踏み越えねば経営存続が

(4) 『吉田力・佐世保重工業関係資料』（東京大学経済学部図書館特別資料室）森建資「解題『吉田力・佐世保重工業関係資料』」による。

(5) 特別資料『吉田力・佐世保重工業関係資料』東京大学経済学部図書館特別資料室、以下『吉田資料』と記す。

(6) AZとは“From A to Z”ということで、「徹頭徹尾」徹底的に不況対策を行うという経営のメッセージがこめられていた。

(7) 『吉田資料』のボックスナンバーを示す。以下同様。

確実に危機状況を迎えることは明らかである。…現状では事（人員削減一筆者）の困難性を論議するよりも実行についての方策を策定することこそ先決であると判断する。勿論、今回提案する削減策については種々な意見が出るであろうが、要は経営存続を前提として判断して頂きたい」。

上記の認識のもとで、小規模な雇用調整が検討されている。

「対策

出向	100名
高年齢層待命	200名
自然減耗の促進	200名
配置転換（間接工）	100名
計	600名

再編成の基本的態度

一つは、中小造船所並みの組織人員体制に変更し、低コスト船建造体制を推し進める方法

二つには、低船価、低操業の中にあってもいづらかでもinnovation profitが得られる造船部門の独創性を生かす開発的な船型船種の建造に重点を置く方法である」（同上記資料）。

再編成の基本的態度は次の通りであった。まず、出向は同社の数少ない3社の関連会社を受け入れ先として想定しており、さらに第一勧業銀行などに支援を仰いで新規の受け入れ先を探し出すことを考えていたようである。ここにおいては、直接的に人員削減を計画するまでに至っていない。

かかる経営陣の計画に対して、労愛会は以下の通り反応した。すなわち、「この削減は人員整理を行わないという原則論から、自然減、新規採用の中止、雇用延長を真に業務上必要なものに限定するなどの対策がとられるのも必然的な対策といわざるを得ません」（労愛会『51年度定期大会議案書』1976年）、と。会社の雇用確保に関する原則論が堅持されるように、牽制する見解が見られる。さらに、「現在の不況を克服するために企業の立場だけを考え、消極策の名の下に機械的に企業の縮小と人員削減を考えるようでは将来の発展はあり得ず、経営者の経営姿勢が問われることに外ならず、これを受け入れることはできない。人間尊重を基盤に雇用の確保、雇用の安定策がまず第一義的に考えられ、そのことが絶対条件であること」（労愛会『51年度定期大会議案書』1976年）、と労愛会は雇用維持をあくまで優先した活動を想定していた。ところが、経営の情勢は上向くことはなく、1978～1980年にかけて大幅な赤字が経営陣により予想され、経営施策は一挙に転換し、1977年秋から労使一体となった「不況克服運動（AZ運動）」が展開されることになる。残された『吉田資料』によると、1977年8月に『不況克服運動について（骨子）』というメモがあり、「労使で構成する特別の委員会を設け、組合からも積極的な建議をしてもらおうとともに労使一体となった運動の盛り上がりを目指す」⁽⁸⁾と示されており、不況認識の深刻度がやがて人員削減案へと進んでいくことにほとんど時間を要さなかった。同社が大型船用ドックを持ち、造船專業業者であったことは、次の社長発言に見られるように、経営の多角化にも立ち遅れ、不況が同社の経営を直撃する構造となっていたのである。

『経営会議での社長発言』（昭和52.8.29）『吉田資料』26-1において、

(8) 『不況克服運動について（骨子）』（昭和52、日付不詳、8月頃と推測される）『吉田資料』26-1。

「世界の不況は広く拡がり、ひとり造船のみならず陸部門も同様に船→陸への安易な思想は夢であり、まして労働集約型の造船業の人口を受け入れ得るcapacityは陸にない」と発言されている。もはや、経営陣の認識では経営合理化は、固定費の削減（とりわけ人件費）そして変動費の削減による低コスト経営体制の確立であった。そして、低コスト経営体制には、「減量経営」つまり大幅な人員削減が必要条件と経営陣は考えていたのである。

「s58年までは惨憺たるマーケットのまま推移すると予想され、低操業、低船価の状況下で、如何に能率向上、体質改善を図っても収益回復は期待出来ないであろう。…現在の経営規模があまりにも肥大化しており、また新規事業への転進も、短期的には余力能力の捌け口としては期待しえない。よって、s53年末までに約2000人の人員削減を計り、総員4500人の人員でもって荒波を乗り越え、新規事業への転進が達成されても、この経営規模を維持するものとする」（強調は筆者）『吉田資料』『長期経営計画（骨子）』（昭和52.11.28）16。

これに対して、労愛会の反応は以下の通りであった。「今後、雇用調整がいろいろの形で顕在化してくることを予測し、それにどう対応するかを労働組合という立場から明らかにしていかなければなりません。その方法として考えられるのは、①出向の拡大、②配置転換・応援の増大、③新規採用中止と欠員の不補充、④時間外労働の規制と能率アップの推進、⑤一時帰休制度および希望退職調査、⑥社外工対策、外注工事の内作化、などあらゆる形で雇用調整が図られると予想されます。…乏しき、苦しみを分かち合いながら雇用は絶対に守るという基本姿勢の下に雇用調整問題には、経営の一方的な提案でない限り、対応していくこととします」（労愛会『52年定期大会議案書』1977年）。

見られるように、労愛会は「雇用保障」を念頭に、経営陣との事前協議を行うことを想定していた。組合の原則論として、雇用削減は経営側からの一方的な提案でない限り、協議対象となり得る経営施策であったと思われる。労使協調的組合主義を重んじる労愛会はやがて実質的な指名解雇に了解を与えることは後述される。経営側の施策は、最終的には約2000名という極めて厳しい人員削減策であった。

（2）多角化経営の欠如と希望退職募集計画の進展過程

造船不況が忍び寄るなかで、社長を本部長とする「不況克服運動実施本部」を設置し、労使委員会（総合生産委員会）を「不況対策特別委員会」（AZ特別委）とし、さらにその下部機構として組合幹部を含めた「AZ小委員会」を配置した。完全な労使一体の運動である。『第2回 本社推進委員会議事録』（昭和52.10.6）『吉田資料』26-1には、以下のとおり記述されている。

「新規事業

- ・人を出さない、出たがらない傾向にあるが、こんなことでは何もできない。この種のものは業務命令でやらんといかん。

不況克服運動実施項目

1. 減量体制の対処策

- イ。間→直 社内転換
- ロ。用役・用務業務と人を別会社へ移管
- ハ。出向促進

ニ。待命

ホ。退職推進

へ。管理人等特殊業務者の退職年齢引下げ

(中略)

8. 来春闘休戦の条件作り

9. 命休、一時帰休（必要あれば発令できるよう準備検討）」

実際に出向は、1977年4月～11月で71名、11月2日現在で237名が行われている。

造船専業であった同社にとり、過剰労働力の再配置は急務であったことが経営も認識するところであった。しかし、結局構想倒れになり、大型希望退職を実施するまでに出向の受け皿となる別会社の設立や多角化経営は実現しなかった。

『AZ運動実施具体策』（昭和52.10.17）『吉田資料』26-1においては、経営が出向先の確保、多角化経営への意欲を見せているが、残された資料の中でもかかる内容のものは数少ない。

人員対策の一策として、同社は以下の通り計画をたてていた。

「・管理者全員に一人1件以上出向受け皿の開発を依頼する。

・出向受け皿の大口開拓のために銀行系列資本系列等々をとおして依頼する。

別会社の設立

・自動車整備工業、機械器具整備事業

・西海石油共同備蓄会社佐世保事務所設置

・LNG、LPG」。

この時点では、同社は、新規陸上部門への進出、別会社の設立等により、余剰人員を吸収することを構想していた。もっとも、同資料に走り書きで、一朝一夕に上記の、とりわけ多角化経営へ進出できる可能性は低いと認識しているメモが残されている。現状を正しく認識しながらも、直接「雇用」に手をつけることをできるだけ回避しようとする経営のスタンスは、上記の通り、関連会社の設立、出向等により「職の確保」という施策に表われている。Y常務は特別委員会で率先して出向の受け皿を見つけるとの発言を行っている。

『No.1 不況対策特別委員会議事録』（昭和52.10.18）『吉田資料』26-1において、次の記述がある。

「九州地区のある程度の規模の企業をpick upし、その中で第一勧業銀行と関係の深い企業と交渉している。具体的には井関農機とBSである。井関農機はそれ自身余剰人員を抱えており、話は不調に終わった。BSとは引き続き交渉する。交渉は自分が当たる。第一勧業銀行以外、所長、副所長にやってもらい、何とか目途を立てたい」。

出向の受け皿の目途もつかぬまま、出向の促進を模索していたが、人員削減という選択肢はもはや既定路線であったといわざるを得ない。すなわち、『AZ運動実施具体策』（昭和52.10.20）『吉田資料』26-1には、人員削減の企画が明記される。

「企画 1. 人員削減（昭和52～53年で希望退職、定年繰り下げ、出向等により削減可能人員の目途をつける）

要員対策の推進

1. 出向先開拓の会社幹部の率先取り組み

1. 出向の促進 出向先の調査援助, 努力する」とある。

この時点で、経営はあくまでも出向先を少しでも探し出し、また経営の多角化を通じて過剰労働力を吸収しようとする努力は怠っていないように思われる。しかし、新造船の受注は計画通り進まず、機械部門も受注目標の30%しか達成できず、さらに修繕部門では大型改造工事で契約金額の約20億円を上回る赤字を出すなどで、現状のままであるならば、機械部門を中心に、1978年度93億8400万円、1979年度88億6700万円、1980年度84億6800万円の経常損失が予想され、1978～1980年度で累積267億1990万円という巨大な赤字が予想される状態となった。また、工事量の減少に伴い、仮に従業員の自然減員があっても1978年度906人、1979年度856人、1980年度797人と毎年度800人前後の余剰人員が出ると予想された⁽⁹⁾。

かかる状態に対応するため、「AZ運動」を推進したチームの報告書は、大規模な合理化が必須であるとの認識で、合理化の素案を提示した。

「対策検討の要約

- a. 諸対策の検討の結果、賃金カット、希望退職を実施せざるを得ない。
- b. 賃金カット10%ベース、1000名の希望退職、その他諸対策の実施により53年度において約59億円のコストダウンが可能である。

(中略)

e. 万一、指名解雇を実施せざるを得なくなっても労使血みどろの紛争は絶対避けなければならない。そのためには、人数を最小限に絞り、労使ともやむを得ないことを納得できる事態に至るまで賃金カット幅の拡大などによって企業存続のあらゆる努力をつくすべきである。

人員削減

今回Cチーム（コスト削減を検討するワーキングチーム—筆者）で考えた希望退職は指名解雇に近い肩たたきを含めたものである。希望退職の募集人数は社内外に与える影響の面からも配慮する必要があり、1500名～2000名という数字をいきなりぶつけることは問題であり、以上のような観点からと指名解雇の人数および時期を可能な限り先に繰り延べるという考えにもとづき希望退職者の募集人数を1000名、その時期をK以上（課長等役職者—筆者）2月、C以下（一般従業員—筆者）は3月と設定した。

賃金カットは退職する者あるいはさせられる者だけに悲惨な想いを強いることなく残る者も共に苦勞するという姿勢を示すためにもぜひとも実施の要ありと考える。

スケジュール

53.1 初旬組合と協議

- ①諸手当の見直し
- ②53年以降のベアゼロ、定昇のみ、一時金年間1ヶ月
- ③一時帰休体制の実施
- ④55歳以上の者の待命休職
- ⑤報酬、賃金カット

(9) 柴田弘捷「不況下の経営・労働者・地域(1)」『専修大学社会科学研究所月報』238号、1983年、15頁。

⑥希望退職募集

⑦機構縮小，人事刷新

⑧役員，顧問の減員』『吉田資料』『AZ運動Cチーム報告書』（昭和52.12.8）25-2。

さて，1977年11月末の第2回『AZ特別委員会』においては村田社長が「企業存続を賭けて」と題して，1/3の減量体制が必要であるとする「長期経営計画」の考えを提出した。12月19日の第3回『AZ特別委員会』において「長期経営計画」の提案内容と「長期経営に関する基本方針」を説明し，さらに1978年1月17日に「長期経営計画」にもとづく「合理化」等を提案した。

「長期経営計画」は新造船・機械部門の先行き需要が不透明であるため，企業存続のために新規事業，すなわち，エネルギー関連プラント，石油備蓄基地，LNG・LPG船，海洋石油開採生産設備，その他汎用産業機械の製作・加工，ホーバーマリン事業の拡大等への転進をはかり，現有事業300億円，新規事業700億円，計1000億円の生産高を確保しようとするものであり，「総固定費の1/3縮小を目標」として，計画最終年度の1983年には，同社の経営規模全体を2/3に縮小することを意図していた⁽¹⁰⁾。あえて企業規模を縮小して，中小專業造船会社になることを標榜していたのである。

(3) 希望退職の募集実施

1978年1月17日の第4回『AZ特別委員会』『吉田資料』26-2において，「企業の体質改善」を早急にはかるための具体的な項目が示された。

1. 人員削減 直接工700，間接工・職員1100名 計1800名
2. 組織の統廃合 生産の一元化・集中化体制，少数精鋭体制の確立
3. 固定費削減 3年間のベースアップ，賞与支給の見合わせ，さらに賃金カットも考慮
4. 社外工削減・関連企業の集約化
5. 子会社の自立化促進
6. 変動費削減 対予算比5%カット，78・79年度の下請・外注単価の据え置き，または引下げ
7. 新規事業への転進

『AZ特別委員会』において提案された「長期経営計画」とその「基本方針」にもとづいて1978年1月23日の第1回労使協議会で，会社は労愛会に「我社の直面する重大な危機を乗り切り，長期的かつ構造的な不況を克服するため，会社再建の一環として…諸対策を早急に実施」することについて「協議」を「申入書」によって行った。それは，労働者の実質解雇を示唆する「希望退職」の募集，諸労働条件の切下げを中心とする大合理化の提案であった⁽¹¹⁾。

(10) 『長期経営計画』（昭和53.1.17）『吉田資料』26-1。

(11) 『会社再建の基本計画—「長期経営計画」（概要）と当面の諸対策に関する提案』（昭和53.1.17）『吉田資料』26-2。

1. 希望退職の募集920名（管理職については別途80名）
2. 78年度昇給，ベース・アップの中止
3. 賃金減額 78年4月より係長以下社員の基準賃金を10%減額
4. 78年度一時金支給取りやめ
5. 福利厚生関係費用の削減・圧縮、通勤費一部自己負担制、住宅資金貸付制度の臨時的設置、給食費負担割合の変更、体育文化会に対する会社拠出金の減額、夏季対保健支給品の廃止、永年勤続表彰制度の中断、安全靴貸与基準の一部改訂、永年勤続旅行実施時期の延期、社宅・寮保養所等厚生施設利用料の改訂
6. 出向の促進 78年度末までに300人の新規出向
7. 新会社設立と社員の移籍 経営の多角化と人員減をめざす。78年度の新会社への出向・移籍の目標人員300名
8. その他の合理化策 一時休業制度の実施、就業管理体制の合理化（職場体操の始業前実施タイムレコーダー廃止と勤怠自己管理システムの導入など）、社員等級進級（78年10月1日付）の見合わせ、配転の促進

Y常務は、「今回の人員削減は企業存続を図るためには避けられないものだ。計画の実施が遅ればそれだけ傷が深くなるのでスムーズに行ないたい」⁽¹²⁾と述べている。

幾度となく労使協議は開催され、特に希望退職者の規模に関し激論が交わされた。しかし、会社側は希望退職を募集することを最後まで譲らなかつた。その間、会社存続のために希望退職による人員削減が絶対に必要であることを執拗に説いたのである。これに対する組合側の反応は、無論、抵抗的であった。「会社から提案があつた合理化の内容は、企業の社会的責任と企業経営者としての責任を十分に果たすものとはいえず、必要以上に人員削減を重点とした経営施策である」（労愛会『53年度定期大会議案書』1978年）、と経営側の合理化案を批判している。

この労使協議はいわば平行線をたどつた。特に、希望退職の規模に関し労使ともどもそれを正確に正当化する経営数値の把握をしておらず、経営は固定費の削減目標値を前提にそれを平均賃金で割つた数字を人員削減の目標数としており、組合はひたすらその数の縮減を交渉するという状況であつた。経営科学的な論議とは程遠く、それぞれが自らの考えをぶつけ合うだけの交渉のあり方であつた。そのため、経営陣は自らの主張を正当化し、銀行からの支援を得るために、提示した希望退職の数値がどうしても必要なであると主張するにとどまつた。

「SSK（佐世保重工一筆者）がどの様な合理化を自ら打ち出すか、その諸対策の実現性を銀行は注目しており、その結果で支援体制を考えている状況だ。…1000人の希望退職人員を修正することはできない」（強調は筆者）⁽¹³⁾と組合側の修正要求を突っぱねている。さらに、「常々社長はSSKの労使関係について『相互に理解し援けあつてきた労使だから今度の合理化策についても必ず協力してくれる』と金融機関や主な株主にも伝えている。1日おくれればそれだけ信用を失墜する。前

(12) 『朝日新聞』1978.1.25。

(13) 『No. 7 労使協議』（昭和53.2.24）『吉田資料』26-2。

に述べた通り『労使関係が悪いSSKは不一致だ』と言われたくない⁽¹⁴⁾。この社長発言に同社の労使関係の歴史的特長が凝縮して表現されている。同社においては、会社の存亡をかけた経営施策案に関し、労使協議制という正式ルートを通じて交渉した結果は、相互に了承されるという労使協調的組合主義モデルが確立していた。今回の提案に関しても、労使協議は繰り返されたが、希望退職数を微調整することを会社側が受け入れた。すなわち、1978年3月7日の労使協議会にて、「最終的に会社は、1000名の15%減として、850名（組合員770名）に再修正を行いました」（労愛会『53年度定期大会議案書』1978年）。かかる交渉の結果、組合員の削減770名で、労使合意にたどり着いたのである。こうして、労使合意の合理化策が1978年3月9日正式に発表されることになった。

希望退職者募集要項

1. 全社で770名（課長以上を除く）予定に達しない場合追加募集あり
2. 募集期間 S53.3.22～4.7
3. 対象者（特に応募するよう協力してほしい人）
 - ① 退職しても、それほど生活に困らない人、または他に収入がある人
 - ② 退職しても、他に就職のあてがある人、または就職の自己開拓ができる人
 - ③ 現在の仕事に自信のない人
 - ④ 配置転換や遠隔地への出向に応じられない人

（中略）

7. 再就職対策の推進

「再就職援助相談室」を設けて…出来るだけ再就職の相談に応じます。

(4) 退職勧奨の準備——実質的な「指名解雇」へ

『吉田資料』には、この「希望退職募集」に関連する経営の情報が残されている。「希望退職」とは名ばかりであり、実態は事前にかつ入念に計画された「退職勧告」であったということが資料から判明する。しかも、課長以上の部長等のかなり経営陣に近い層に対しても退職勧告、時に強要が行われていた。

まず、「希望退職」募集のスケジュールの実態を確認しよう。『吉田資料』26-3には「Schedule」と題して、B4版の大きさの用紙に、管理職の退職勧告期間、退職日の特定が明確に記されており、上記の「要項」とは異なる日程でまず管理職が解雇されている。3月22日の希望退職募集受付に先立ち、管理職に対してはすでに2月17日～24日の間に退職勧告が開始されており、退職日は2月28日と決められている。つまり、2月28日に会社が入選した管理職は退職することが本人意思とはかわりなくすでに既成事実として計画化されていたのである。その証拠に、『吉田資料』26-3『管理職退職対象リスト』が存在し、そのB4版の用紙には氏名、生年月日、学歴、入社年月等が記載され、一番右の欄には本人が退職を承知したか、否かを示すところがあり、Xが付いているところには→で別の管理職の名前が記載されており、前者の退職勧告が不調に終わり、その代わりとして別の管理職に退職を持ちかけた経緯が読み取れる。2月17日が管理職の希望退職募集開始日である

(14) 『「長期経営計画」No.8 労使協議結果』（昭和53.3.6）『吉田資料』26-2。

から、人選、暗黙の肩たたき等は事前に済まされていたことが推察される。つまり、一般従業員に先だち、課長以上の管理職はかなり早い時期から会社側は退職者候補を絞り込み、人員削減の作業を開始していたのである。

その証左の一部として、管理者用『退職勧奨マニュアル』が1978年1月13日付で作成されており、正式に希望退職を募集する3ヶ月ほど前には人員整理の社内作業がほぼ終了していたことを推察させる。実際、上記のマニュアルは、幹部社員に配布されたのは2月28日であるが、それは退職対象となっている管理職の退職日であり、退職対象外となった管理職にそのマニュアルが配られたのである。因みに、そのマニュアルにはY常務の承認の肉筆のサインが残っており、当然のことながら経営陣が中心となりつつ、労愛会も関与して進められた希望退職、すなわち、退職勧告であった。そのマニュアルの内容を分析して見よう。

(1) 実質的には指名解雇の部分も

管理職はなりふり構わず相当強力な勧奨を行わなければならない

実質的には指名解雇に等しい部分も出てくる

(2) やめさせたい者と残したい者を区別する

かなりモラル・ダウンをきたすことは容易に予想されるが止むを得ない。また人材の逸失もある程度止むを得ない。

(3) 最重点は高齢者と若者

共働きの女子、55歳以上の者、勤務不良者などについては例外なく全員退職させる方針である。

「備考」

「いろいろ組合員から苦情がきても本気でとりあげてくれるな、とりあげても本気でやってくれるな」と念をおしている。組合の一部常任には「勤務不良者など肩たたきも止むを得ない。むしろこの際一掃すべきだ」という積極発言もある」。

「部門に与えられた退職者数の目標を達成するという前提のもとに、直間比率などを配慮すべきである」

事務若年層には、「今後直接工への配転があっても、これを拒むことはできない。これがイヤなら今回の希望退職に応募してもらおうしかない」を強調すること。

(応待^マの仕方に)

イ。協力お願い型

ロ。泣き落とし型

ハ。おどし型

ニ。理詰め型

ホ。おだて型

見られるとおり、退職勧告の方法から、その対象者の選定、肩たたきのやり方に至るまでことごとく記載されている。しかも、今回の希望退職募集により、会社側が望まない従業員を退職に追い込むことを労愛会の常任委員が事前承知をしていると記載されていることは重要である⁽¹⁵⁾。字

(15) 『今日に至る経過』（日付不詳）『吉田資料』26-3。

義通りの「希望」退職ではなく、割増退職金付きの退職勧告であり、それに労組が事前・事後の了解を与えていたのである。とりわけ、会社にとって雇用しつづけたい従業員もいるわけであって、事前の「人選」はむしろ同社のこれまでの労使関係からすれば当然な過程であったのであろう。しかも、希望退職数のほぼ2倍の退職者を出すことになるが、会社側はそれに大きな驚きをもっていない。なぜならば、今回の希望退職で会社が想定していた人数はもともと2000名であって、佐世保重工を「中小企業化」することによって、生き残ろうというのが同社の経営戦略であったからである。すでに経営陣は、2000名にのぼる人員削減を事前に計画していたし、またそれくらい的人员削減をしなければ生き残れないとの経営判断を行っていた。

同社の経営資料からは次の見解が見られる。

「合理化対策

昭和53年度人員計画は4月7日付希望退職締切りで確定した退職者数1630名を織り込んだ。工事量の増加もあり、余剰人員は略々解消すると判断されるが、さらに一層の経営体質改善を期するため、新造船部門間接人員の削減を今後とも計ることと、自然減耗の外約100名の出向を引き続き促進し、昭和53年度末において4500名体制を実現するとする。希望退職後の在籍人員については、企業存続に必要な収益の改善を期するため、定昇のストップ、賃金カット、賞与の停止を3年間計ることとする」『吉田資料』『長期経営計画改訂』（昭和53.4.15）19。

この資料から言えることは、1630名という希望退職の応募がけっして、同社にとり過大なものでなかったこと、むしろ更なる人員削減をはかって小規模化を目指していることが明確に読みとれる。さらに、「定昇のストップ、賃金カット、賞与の停止を3年間」実施することが予定されており、実際に企画室からY常務及び所長あてに「5月分給料支給日までに係長以下の10%賃金カットが実現するように組合交渉を開始して頂きたい」⁽¹⁶⁾という督促があったのである。この時点で、会社側が賃金水準に改訂を行おうとしようとしていることが分かるが、希望退職募集後退職金支払のための資金繰りがつかない状況に陥り、本件は組合との本格的な協議に入ることはなくやむやになってしまった。

見られるように、同社経営陣の合理化策は全面的に実施に移されることなく、手元資金不足のために、坪内の私的救済を仰ぐことになるのであるが、合理化策の骨子自体は、坪内の合理化案とほとんど同じものであった。このように同社の争議前の経営状態を分析すると、旧経営陣の合理化案と坪内のそれとの間には、思わざる連続性が見出されることになる。

2 坪内新体制と労愛会の闘争

(1) 合理化3項目の強制

希望退職者への退職金83億円の支払いに行き詰まり、資金繰りの悪化、ましてや経営危機突入と言われた佐世保重工であったが、その危機を救済したのが坪内寿夫である。坪内は、佐世保重工救済の「条件」として合理化3項目、すなわち、①基準給与の15%削減、②3年間定昇、ベースアッ

(16) 『合理化対策推進及予定レート決定について』（昭和53.5.15）『吉田資料』19。

プ、一時金支払い停止、③週休2日制の廃止を労愛会に約束させたと思い込んでいた。労愛会は、かかる「提案」に関し、念入りに執行部内及び代議員ひいては一般従業員に知らしめ、事前協議、労使協議会という通常の協議ルールに従って決められるべき事項と考えていた。ここに大きな双方の認識のギャップが存在する。

この点に関して、労愛会の執行委員長であった國竹七郎は次の通り発言した。「坪内さん、折角の提案ですがお受けできません。…こんな重要なものは、あなたが社長になられてから労使が正規のテーブルについて労働組合に正式に提案し、話し合いによって決めるものです…」⁽¹⁷⁾。しかし、そのギャップが埋め合わされることなく、坪内は社長職からの辞任、そして救済解除という「脅し」ともいえる圧力を労愛会にかけた。國竹は、かかる行為に対してこう語ったという。「…労使の間で合理化案が、自分の意のままにならないからといって、“俺は辞めるさ”という人は本当の経営者ではないよ。…辞めて貰う以外ないじゃないですか。…辞めるからと言ってあの合理化三項目を呑めなんてナンセンスだ。俺は絶対に呑めない。こんなこと組合員に押しつけるわけにはいかない」⁽¹⁸⁾。國竹の強弁に対して、佐世保重工関係者は大きな懸念を抱いた。造船所所長の上野は、次の通り國竹に説得工作を試みている。「國竹会長、これは大変なことが起こりました。坪内社長が組合は約束ごとを守っていない、とカンカンに怒り、社長を辞めるといい出して、役員会に辞表を提出されたのです。國竹会長もご承知の通り、いま坪内社長に辞められたら、SSKは即座に倒産ですよ。國竹会長！ 緊急に何とかしないと困ります。何とかして坪内社長の真意を汲んでSSK再建のために協力して頂けませんでしょうか、お願いします」⁽¹⁹⁾。

この過程に、佐世保重工争議の火種のひとつが潜んでいた。坪内は正式な労使関係の手続を経て、合理化3項目を労愛会に約束させたわけではなかった。坪内は救済するのだから、自分の提案を労組が受容するのは当然だと認識であった。従前の労使関係においては、インフォーマルな事前協議を通じて、交渉の落としどころが確認され、フォーマルな労使協議の始まる前に、労愛会が組合員を十分説得できる見通しを持っており、会社側も労愛会にかかる統制力を持っていることに期待をかけていた。にもかかわらず、いきなり坪内は、インフォーマル及びフォーマルの双方の意見交換の機会も持たずに、合理化案をつきつけ佐世保重工の救済を引き受けてしまった。したがって、かかる合理化3項目に「対しては、これら条件が実施された場合、他企業とくに造船専業各社に及ぼす影響は甚大です。したがって、本合理化に対しては造船重機労連の組織をあげて対応することとします」(『労愛会ニュース』51号、1978年12月6日)、と労愛会は重要視している。しかし、その溝は埋まることはなかった。「[「約束」のことは見解の相異かもしれないが、三項目についてはスタート時点で異なっており、社長個人としては救済時のあの状況をみれば「約束」というか「条件」というかそのように受け止めている」(『特報労愛会』1979年1月22日)。そして、「…会社の考えは終始一貫、修正案はありません。経営のトップは坪内社長であり、その社長が経営し易いようにするのが先決であり、そのためには三項目は絶対です」(同前)。

(17) 國竹七郎『わが人生に悔いなし—國竹七郎遺稿集』未発売、1998年、3～4頁。

(18) 前掲國竹七郎『わが人生に悔いなし—國竹七郎遺稿集』9頁。

(19) 前掲國竹七郎『わが人生に悔いなし—國竹七郎遺稿集』86頁。

労働条件3項目に対する、組合の見解は以下の通りであった。

(1) 基準賃金15%カットに関して。「賃金カットし、低賃金でコストを下げ競争力をつくるのが狙いであるが、これらのやり方は近代経営者のあり方として逆行していると考え。…年間でみると、当社は1800000円、大手7社2734000円であり、率で当社は65.8%となり、これで競争力がないとはいえない」。

(2) 定昇その他3年間停止に関して。「当社の賃金は、各社（中小手を含めて）と対比したとき、最下位になっている現実を見逃すことはできない」。

(3) 週休2日制廃止に関して。「今日、労働時間を延長し、賃金コストを低下させようとする発想は時代逆行の非難を免れるものでなく、…ひとり労働時間を延長し、余剰人員に拍車をかけ、さらに業界の調和と秩序を根底から崩壊するようなことは業界から異端者扱いされ、ひいては企業の存続に大きな障害となることは必至であると考え」(以上『特報労愛会』1979年1月22日より)。

表2 年間総賃金比較（昭和53年10月調査）⁽²⁰⁾

	78平均賃金	78年間賃金	78年間一時金	78年間総賃金(a)	77年間総賃金(b)	(a) - (b)
大手7社	171,852	2,062,200	670,000	2,732,000	2,720,250	11,750
中手9社	149,737	1,796,844	314,350	2,111,134	2,511,440	-400,306
中小4社	149,188	1,790,256	274,880	2,065,136	2,386,520	-321,384
佐世保重工	150,000	1,800,000	0	1,800,000	2,526,510	-726,510

労愛会は、合理化3項目という厳しい労働条件を押し付けられたばかりか、正常な労使関係を維持する「協議」「対話」の機会さえも奪われてしまったのである。坪内社長は、松山に引きこもり、労愛会との直接交渉の席には一度もつかなかった。「問題は三項目を全部認めなければ解決しないとする会社の考え方にある訳であり、社長は交渉にも出てこない。これでは話にもならないとして何らかの解決策を考え、これまで救済に尽力してくれた関係先に救済お礼と現状報告を兼ねて行い、…市長・議長の要請で松山まで同行するなど、組合として解決のための糸口を求めて努力してきたが、残念ながら進展することができないまま越年しなければならない」(『労愛会ニュース』61号、1978年12月29日)。

さらに、國竹自身も坪内への不信をつのらせたのは想像に難くない。「私（國竹一筆者）はトップ会談もよいが、坪内さんが引き受けた佐世保重工の社長であれば、どんなに忙しかろうが、この重大問題をかかえている今日、一回も出て来ないというのは一体どういうことだろうか。誰が考えても不自然である。とにかく労使協議会に出て来て、社長としての言い分を堂々と論陣を張るべきでないか」⁽²¹⁾と、執行委員長の國竹は述べた。

交渉は長引き、大きな進展もなく時間だけが過ぎていった。その中で、坪内社長は、組合が合理化3項目を受託しなければ、社長を辞するとの決意をほのめかした(1978年12月)。労愛会にとっては、合理化受託か会社倒産かというギリギリの選択を突きつけられたわけである。1979年2月25

⁽²⁰⁾ 佐世保重工労働組合労愛会『特報労愛会』1979年1月22日。

⁽²¹⁾ 前掲國竹七郎『わが人生に悔いなし—國竹七郎遺稿集』16頁。

日に、「苦しくとも再建へ立ち上がろう！」とのスローガンのもと、まさに涙をのんで合理化を応諾することを決定する。「代議員の真剣な論議の中で延々5時間30分にも及び、結局は「合理化受託か」「倒産か」の二者択一の道を好むと好まざるとにかかわらず選ばなければならない重要なものでした」（『労愛会』119号、1979年2月28日）、と記されている。ここに大争議にいたる原因が潜んでいたということができる。すなわち、國竹の執行委員長としての産業民主主義的な労使関係の樹立に対する「執念」である。「組合は仕方なしに涙を呑んだ。これは、完全な組合の敗北だった。…私の再建方策は、労使が対等の立場に立ち、理解と信頼関係の上に立って労使合意の合理化を進めることでなければ、再建はあり得ないという確信をもっていたが、これを真向から否定し、唯我独尊一方的な経営手法をとってきた。そこで坪内の考え方を打破するためには、「近代化闘争委員会」を設置して組織的に闘う以外に道はないと決意した」⁽²²⁾。

(2) 近代化闘争委員会の設置と争議

1979年6月24日労愛会は、坪内社長の一方的な、そして独善的な経営手法に対して、人間尊重、職場の民主化を求めるために「近代化闘争」を展開することを決めた。合理化3項目の応諾の後、佐世保重工はあたかも来島ドックの「下請会社」のごとく存在となり、同社の労働者の疲弊は極地に達していた。「…佐世保重工は、来島グループの中に組み込まれ、佐世保分工場化されつつあるように見えます。…SSKの主体性は、まったく失われつつあります。…独裁的な経営のなかでは労働組合が一番の障害になるのであります。…正常な話し合いもされないまま、一方的な坪内経営のやり方は、低賃金と長時間労働を強要され、働く者の一番大切な健康すら悪くし、結果的には生活は苦しく悪循環のくりかえしであります。…この現実を直視するとき、組合員と執行部とが一致団結して、職場の民主化を守るために全組合員の意志の結集をはかって、近代化闘争に立ち上がる時であります」（『臨時大会議案書』1979年6月24日）。

この背景には、坪内社長の協調的労使関係への無頓着に対する厳しい批判とともに、労使協議復活への渴望があったのである。「これまで機会あるごとに申入れているが、社長との会談の場をお願いしたい。十分に知り合うこともできず、話し合うことがなかった。お互い腹を割って話し合える機会をつくってほしい」（『労愛会ニュース』139号、1979年7月14日）。

これに対して、坪内社長は、自らの経営への挑戦と受け止め、7月21日全面残業停止命令を出し、「兵糧攻め」をしかけた。こうして従業員の最後の生活の支えさえも否定する暴挙に出たのである。

これを受け、労愛会は、5波にわたる波状ストライキを打った。國竹は、次の通り闘争を評価した。すなわち、「SSKという一企業の経済闘争ではない。労働者を人間と考えない人権無視の経営者である。これは近代社会において絶対に許されることではない。だからこれは単なる経済闘争ではない、これはまさに人権闘争である。これに勝てないようでは労働組合の存在価値はない。…支援の輪は同盟に限らず、対峙していた総評も支援するという形が整ってきた。このことから坪内対日本の総労働という態勢が全国的に拡がってきたのである」⁽²³⁾。こうして、最終的に労働基本権を

⁽²²⁾ 前掲國竹七郎『わが人生に悔いなし—國竹七郎遺稿集』35～36頁。

⁽²³⁾ 前掲國竹七郎『わが人生に悔いなし—國竹七郎遺稿集』58頁。

奪還することに成功する。すなわち、

(1) 基準賃金の復元：1979年2月16日付で実施した15%カットは、1980年10月1日付で完全復元する。

(2) 定期昇給：1980年4月1日付で従来の定期昇給規程により実施する。

(3) 年間一時金：組合要求に対して現時点では応じられない。

(4) 隔週週休2日制

これで一連の佐世保重工争議は、労愛会の勝利で幕を閉じた。

3 結語—本稿の要約と先行研究の再評価

合理化3項目は坪内社長が正式な手続を踏まなかったために、労愛会から拒絶され、大争議の火種となった。坪内が佐世保重工に乗り込む前に、同社の経営陣は、長期経営計画の中で労働条件の切り下げをする必要があることを認識していたし、実施しようともしていた。とりわけ希望退職の募集が手始めの施策であった。しかし、募集人数の2倍もの従業員が希望退職に応募し、同社は、退職金の支払いに困窮し、経営危機へと突入してしまった。それから、佐世保重工救済劇が始まる。結局、救済の話の陰に、その他もろもろの合理化案は実施されずに、坪内に引き継がれる形となった。坪内の経営手法は、その独善性、労使関係無視の姿勢は非難されてしかるべきである。ところが、合理化の内容自体は、同社の旧経営陣が考えていたものほとんど変わらないものであった。もっとも異なる点は、週休2日制の廃止か否かである。

パワーバランスの均衡を打ち破ったのが、坪内寿夫であった。経営危機の状態に、経営権を掌握した坪内は、数々の施策を実行した。やがて労愛会は、上部団体である造船重機労連の指導もあり、坪内経営体制へ反旗を翻し、労働基本権の復元を果たすためにストライキに突入し、全面的とはいえないが、大きな成果を勝ちとった。

坪内社長は、旧経営陣の経営に潜んでいた経営改革をあたかも引き継ぐかのように、同社の経営革新の責を負う形となった。坪内の論理は、明快で、救済するのだから、その「条件」(=合理化施策)を労愛会が受託するのは当然であり、他方で、いくら救済の大義があるからといって従前の労使関係・労使慣行を無視するような暴挙は認められないという労愛会の「言い分」も、これまた正しいのである。経営と組合との正論の激突であった。

本稿では、従前解明されていなかった争議前の労使交渉・折衝を主に第一次経営資料を通じて考察してきた。合理化策を策定する苦渋に満ちた経営側の経営施策を労愛会に披瀝し、対立を含みながらも正式な労使関係ルートを踏まえた産業民主主義的な交渉過程であった。これに対して、同社救済後決定的に異なっていたことは、坪内が正規の交渉ルートを経ることなく独善的に合理化3項目を無理強いしてしまったことである。

労愛会は、合理化3項目に近い経営施策を旧経営陣も策定しようとしていたことから、その内容自体は既知の事実であった。それよりも、労使交渉の従前からの正式ルートを踏みにじられたことに、もっとも大きな重要性=「労組の存在否定」を感じ取った。まさに、この点に、佐世保重工争議の争点の「実相」があるといえる。

上記の考察を通じて、先行研究を再評価するならば、山本説が経済的事由を強調しながらも、従前の労使関係の機能不全をも指摘していたということで、本稿の結論に一脈を通じる。もっとも本稿の立場に近いのが、上田説であり、「近代的労使関係」観の坪内による破壊という指摘はその通りである。しかし、坪内の佐世保重工の社長就任後の経営側と労愛会との合理化をめぐる対抗的関係を見れば、その評価はむしろ「自明」といってよく、争議前の労使関係の運営状態を考察することにより、換言するならば、争議前の労使関係と坪内社長の就任後の労使関係を「比較考察」することにより、坪内による「近代的労使関係」観の破壊という実相がより明確に把握できるのではないであろうか。本稿では、新たに発掘された第一次経営資料を使い、経営施策の諸変化を丹念に裏づけ、いかなる合理化策を労愛会に提示していたか、という過程を描き出すことにより、従前の研究に比べて労使交渉の内実により接近するよう試みた。

なお、従前の研究は争議の「争点」に注目しており、労使関係上ひとつの大きな関心事である「雇用確保」に関してはまったく触れられていない。本稿は、佐世保重工の「希望退職」の実態がほぼ「指名解雇」に近いものであったことを確認した。労愛会の労使協調路線とはいえ、事前に経営側に対して指名解雇の了解を与えており、あまりにも労組としての「職場規制」が働いていない癒着構造の事象であるといえる。いわば体制内「野党」という立場の放棄である。既述の通り、希望退職制度といいながら、その実態がほぼ「指名解雇」に限りなく類似しているものであることが、本事例研究から見出される。かつて、小池和男は、三池争議を評して次のように述べた。「どの資本主義国でも雇用の調整はさけ難い。そのとき、解雇そのものを撤回させることは難しい。そこを譲る代わりに、だれを解雇するかを守ることが重要ではあるまいか。希望退職あるいは、全く機械的な基準で解雇を認めるならば、組織の根幹をゆるがす指名解雇を防ぐことができる」⁽²⁴⁾。労愛会は、「組織の根幹」を揺るがす指名解雇を労使協調路線の延長線上で認めてしまったのである。組合規制の弛緩である。確かに、制度的には「希望退職」と「指名解雇」とは峻別されるべき事柄である。しかし、実態的に経営的困難に直面している企業にとり、残って貰いたい労働者とそうでない労働者との選別は経営再建上重要であり、「希望退職」とは企業が望む労働者にやめてもらいたいという制度なのである。かかる視点からいえば、厳密な意味での「希望退職制度」とは多くの場合存在しないのではあるまいか。

「強制なき希望退職といっても、それは職制が個人的に誰かに退職を勧めることまでも排除できないだろう。配転、出向の場合と同じく、退職候補者もまず職制が人選するのだ」⁽²⁵⁾という熊沢誠の発言に、希望退職制度の実態がよく言い表されているのではないであろうか。

本稿では、従前不問にふされていた争議前の労使交渉の諸相を観察してきた。第一の発見として、争議前の労使関係は、正規の産業民主主義の交渉ルートを通じた交渉過程であったこと、そしてそのコロラリーとして坪内の労働諸政策が従前の労使関係像を破壊するものであったことが確認された。第二の発見として、経営側と労愛会との間に協調的労使関係という伝統ある路線の延長線上に指名解雇に近い「希望退職」を事前に認めていたことが明らかになった。かかる労使関係の構造が、

(24) 小池和男「三池」飯田経夫他編『現代日本経済史 上』筑摩書房、1976年、336頁。

(25) 熊沢誠「労働者管理の組織論」熊沢誠編『働く日常の自治』田畑書店、1982年、256頁。

ひいては坪内の経営施策に対するより厳しい対応となり、労使協議制の正式なルートの破綻をもって、労愛会が争議に突入するという従前の研究結果を再確認することとなった。繰り返すようであるが、この点は、争議前の労使協議の実態を観察することにより、より明確に主張することができることである⁽²⁶⁾。

(すずき・ひろし 早稲田大学大学院社会科学研究所修士課程卒)

⁽²⁶⁾ 本稿の実証過程で、労組側資料の使用が制約を受けている。それは、佐世保重工の労愛会を2007年6月に訪問し、資料探求を試みたが、資料の欠落が著しく、しかも肝心な争議前後の団体交渉議事録、労使協議会議事録、中央委員会議事録等完全に抜けていたことに起因する。中央大会議事案、組合ニュース及び『國竹七郎遺稿集』等でできるだけその欠落を補った。